

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE FINANCIAMIENTO PARA UNA  
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL QUE TRABAJA EN EL  
SECTOR DE LA EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE IMBABURA,  
CANTÓN OTAVALO, CASO: CHILDREN OF THE ANDES  
HUMANITARIAN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**JEAN PIERRE FALCONÍ PEÑALOZA**  
**DIRECTOR: MGTR. DIEGO SERRANO MACHADO**

**QUITO, ABRIL 2016**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Diego Serrano Machado

**INFORMANTES:**

Mgtr. Jorge Altamirano

Dra. Alexandra Ramírez

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres quienes siempre estuvieron para mí, apoyándome e impulsándome a seguir sin importar las adversidades y la tortuosidad del camino. Sin ellos la realización de este sueño de convertirme en un profesional no hubiera sido posible. Siempre gracias por todo el sacrificio que han hecho todos estos años para brindarme una educación de calidad.

***Jean Pierre***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi padre y a mi madre por su motivación y aporte de conocimientos y experiencia profesional para concluir exitosamente con este trabajo de titulación.

A la ONG “Children of the Andes Humanitarian” por permitirme realizar esta investigación y proveerme de toda la información necesaria de forma oportuna y abierta.

Al Mgtr. Diego Francisco Serrano Machado director del presente trabajo de titulación por guiarme a través de todo el camino impartiendo sus conocimientos y experticia para asegurar que el trabajo se concluya de la mejor manera.

***Jean Pierre***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 ANTECEDENTES, 3

- 1.1 DEFINICIONES Y DIMENSIONES CONCEPTUALES DE ONG, 4
  - 1.1.1 Definición de ONG, 4**
  - 1.1.2 Dimensiones Conceptuales, 7**
    - 1.1.2.1 Dimensión Política, 7
    - 1.1.2.2 Dimensión Social, 8
    - 1.1.2.3 Dimensión Económica, 8
- 1.2 ORIGEN DE LAS ONG, 10
  - 1.2.1 Teoría de Fallos de mercado y estado, 10**
  - 1.2.2 Contexto Internacional Favorable, 11**
  - 1.2.3 Juego de Intereses con los gobiernos, 12**
  - 1.2.4 Motivaciones Ideológicas, 13**
- 1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ONG, 13
  - 1.3.1 Por su naturaleza jurídica, 15**
  - 1.3.2 Por su función, 17**
  - 1.3.3 Por su Ámbito de actuación, 17**
- 1.4 ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS COMUNES Y TENDENCIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, 18
  - 1.4.1 Estructuras Organizacionales, 18**
  - 1.4.2 Tendencias de Gestión Administrativa para las ESAL en la actualidad, 21**
  - 1.4.3 Herramientas administrativas y su aplicabilidad en una ONG, 22**
    - 1.4.3.1 Organigrama, 22
    - 1.4.3.2 Manuales Administrativos, 24
    - 1.4.3.3 Planeación Estratégica y Operativa, 26
- 1.5 HISTORIA DE LAS ONG EN LATINOAMÉRICA Y EL ECUADOR, 27
  - 1.5.1 Evolución de las ONG en Latinoamérica y el Caribe, 27**
  - 1.5.2 Retrospectiva de las ONG en el Ecuador hasta la actualidad, 29**
    - 1.5.2.1 Causales del incremento de ONG's en el país, 35
- 1.6 NORMATIVA ACTUAL PARA LAS ONG EN EL ECUADOR, 36
  - 1.6.1 Conformación, inscripción y legalización de las ONG, 36**
  - 1.6.2 Evaluación y Control, 36**
  - 1.6.3 Registro Único de Organización de la Sociedad Civil (RUOSC), 37**
  - 1.6.4 Acreditación, 37**
  - 1.6.5 Normativa para la cooperación internacional no gubernamental, 37**
- 1.7 CRISIS MUNDIAL Y SU REPERCUSIÓN EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL ECUADOR, 39
  - 1.7.1 Cifras y estadísticas, 39**

1.7.1.1	Ayuda Oficial al Desarrollo de los países miembros de la OCDE en el año 2014,	40
1.7.1.2	Montos recibidos de la Cooperación Internacional en la última Década,	41
1.7.1.3	Distribución Provincial de recursos no reembolsables/ Año 2014,	43
1.7.1.4	Top 5 de Países u Organismos Cooperantes con el Ecuador,	44
1.8	CASO DE ESTUDIO: CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN,	45
1.8.1	<b>Reseña Histórica,</b>	<b>46</b>
1.8.2	<b>Localización e Infraestructura,</b>	<b>48</b>
1.8.2.1	Localización,	48
1.8.2.2	Infraestructura,	49
1.8.3	<b>Actividades de Desarrollo Social y enfoque,</b>	<b>51</b>
1.8.4	<b>Resultados de las actividades,</b>	<b>53</b>
2	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA,</b>	<b>56</b>
2.1	SITUACIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS,	56
2.1.1	<b>Presupuesto Año 2013,</b>	<b>57</b>
2.1.2	<b>Presupuesto Año 2014,</b>	<b>60</b>
2.1.3	<b>Presupuesto Año 2015,</b>	<b>63</b>
2.2	RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA,	67
2.2.1	<b>Análisis de los Estados Financieros,</b>	<b>67</b>
2.2.1.1	Análisis COTAH mediante el método horizontal,	67
2.2.1.2	Análisis COTAH mediante el método Vertical,	78
2.2.2	<b>Razones e Indicadores Financieros,</b>	<b>89</b>
2.2.2.1	Razones de liquidez,	89
2.2.2.2	Razones de endeudamiento,	92
2.2.3	<b>Rendición de cuentas,</b>	<b>93</b>
2.2.3.1	Rendición de cuentas Nacional,	93
2.2.3.2	Rendición de cuentas a Estados Unidos,	98
2.3	FUENTES DE INGRESO Y PRINCIPALES RUBROS DE GASTO 2015,	99
2.3.1	<b>Ingresos,</b>	<b>99</b>
2.3.2	<b>Gastos,</b>	<b>102</b>
2.4	SUPERÁVIT/DÉFICIT,	104
3	<b>PROPUESTA Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN,</b>	<b>107</b>
3.1	PROPUESTA DE PRESUPUESTO 2016,	107
3.1.1	<b>Importancia y manejo del presupuesto,</b>	<b>107</b>
3.1.2	<b>Presupuesto 2016 COTAH,</b>	<b>110</b>
3.2	TEORÍA DE LEVANTAMIENTO DE FONDOS,	115
3.2.1	<b>Fuentes de financiamiento comunes,</b>	<b>115</b>
3.2.1.1	Convenios con el Gobierno,	115
3.2.1.2	Ingresos Generados,	116
3.2.1.3	Alianzas estratégicas con empresas,	117
3.2.1.4	Inversiones financieras,	118
3.2.1.5	Donaciones,	118
3.2.2	<b>Introducción al Fund raising y al Fund Development,</b>	<b>120</b>
3.2.2.1	Principios de un Plan de Desarrollo de fondos,	121
3.2.2.2	Campañas Financieras,	122

3.3	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, 123
3.3.1	<b>Objetivo General, 123</b>
3.3.2	<b>Objetivos específicos, 123</b>
3.3.3	<b>Estrategias, 124</b>
3.4	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, 149
3.5	INDICADORES DE GESTIÓN Y DE CUMPLIMIENTO, 153
3.5.1	<b>Definición y tipos de indicadores, 153</b>
3.5.1.1	Definición, 153
3.5.1.2	Tipos de Indicadores, 154
3.5.2	<b>Propuesta de Indicadores de gestión y cumplimiento, 155</b>
3.5.2.1	Indicadores de cumplimiento de objetivos, 156
3.5.2.2	Indicadores del Plan de Financiamiento Sostenible, 157
4	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 161</b>
4.1	CONCLUSIONES, 161
4.2	RECOMENDACIONES, 167

## **REFERENCIAS, 172**

## **ANEXOS, 175**

ANEXO 1,	176
ANEXO 2,	179
ANEXO 3,	183
ANEXO 4,	186
ANEXO 5,	190
ANEXO 6,	198
ANEXO 7,	199
ANEXO 8,	200
ANEXO 9,	201
ANEXO 10,	202
ANEXO 11,	203

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rubros de gasto 2014 con anomalías, 62
Tabla 2: Rubros de gasto 2015 con anomalías, 65
Tabla 3: Costos Campaña de correos electrónicos, 130
Tabla 4: Costos Campaña visitas puerta a puerta, 132
Tabla 5: Costos de Campaña de donaciones Online, 135
Tabla 6: Costos Alianzas Estratégicas, 140
Tabla 7: Resumen del Plan de Levantamiento de Fondos y Alianzas Estratégicas, 141
Tabla 8: Ingresos Anuales Estimados por Hectárea de Cultivo, 145
Tabla 9: Costos de Inversión Inicial para ganado lechero, 148



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Estadísticas Alumnos COTAH Años 2010-2014, 54
- Gráfico 2: Análisis de cumplimiento Presupuesto 2013, 58
- Gráfico 3: Análisis cumplimiento Gasto Salarios y Beneficios de ley 2013, 60
- Gráfico 4: Análisis de cumplimiento Presupuesto 2014, 61
- Gráfico 5: Análisis cumplimiento Gasto Salarios y Beneficios de ley 2014, 63
- Gráfico 6: Análisis de cumplimiento Presupuesto a Septiembre 2015, 64
- Gráfico 7: Análisis cumplimiento Gasto Salarios y Beneficios de ley 2015, 66
- Gráfico 8: Análisis Horizontal del Balance General Año 2012-2014, 69
- Gráfico 9: Tendencias en el Balance General Año 2012-2014, 72
- Gráfico 10: Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integral Años 2012-2014, 73
- Gráfico 11: Relación Ingresos vs Gastos operacionales 2012-2014, 75
- Gráfico 12: Relación Ingresos vs Gastos de construcción 2012-2014, 76
- Gráfico 13: Tendencia de Gastos Años 2012-2014, 77
- Gráfico 14: Análisis Vertical del Balance General Años 2012-2014, 79
- Gráfico 15: Composición porcentual del activo 2014, 81
- Gráfico 16: Composición porcentual del pasivo más patrimonio 2014, 82
- Gráfico 17: Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral 2012-2014, 84
- Gráfico 18: Distribución porcentual de los ingresos totales 2012, 86
- Gráfico 19: Distribución porcentual de los ingresos totales 2013, 87
- Gráfico 20: Distribución porcentual de los ingresos totales 2014, 88
- Gráfico 21: Transferencias mensuales a septiembre 2015, 100
- Gráfico 22: Ingresos no operacionales a septiembre 2015, 101
- Gráfico 23 Gastos Operacionales a septiembre 2015, 103
- Gráfico 24: Déficit en Estado de Resultados 2015, 106
- Gráfico 25: Ejemplo de reporte mensual de presupuesto, 109
- Gráfico 26: Propuesta Presupuesto Año 2016, 114

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo de titulación demuestra la importancia de la planificación estratégica - financiera dentro de una organización sin fines de lucro para lograr una sostenibilidad en el tiempo y estructurar sistemas de autogestión a través del estudio del caso de la ONG estadounidense “Children Of The Andes Humanitarian”.

En principio, se muestra el origen y definición del término “ONG”, como se conformaron las ONG en el mundo y como luego fueron surgiendo en el Ecuador, sus principales clasificaciones o sectores donde se desempeñan, las prácticas administrativas comúnmente utilizadas y una introducción al caso de estudio con la exposición de los datos más relevantes de COTAH.

Una vez entendidos los antecedentes históricos y las actividades realizadas por la organización, se procedió a realizar el análisis financiero correspondiente de los últimos tres años para diagnosticar la situación actual e identificar los resultados de la gestión administrativa así como los problemas actuales y potenciales. Este análisis se basa en tres instrumentos financieros y contables: el estado de resultados integral, el balance general y los presupuestos de gastos.

El diagnostico financiero de la ONG, revela un problema muy común entre este tipo de organizaciones que es la alta dependencia económica en una sola fuente de ingresos que ha disminuido en los últimos años mientras que los gastos operativos van en aumento

transformando el superávit de los últimos años en déficit para los años venideros.

Finalmente, se plantea una propuesta estratégica a seguir para lograr asegurar el funcionamiento de la organización y que esta pueda diversificar sus fuentes de financiamiento en el corto plazo. Para esto se propone un plan de acción concreto con actividades a desarrollarse, costos estimados y un cronograma de implementación para el año 2016. Además, se establecen indicadores que permitan medir la gestión de cumplimiento del plan y del cronograma.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación nace como una iniciativa en la cual se busca conectar la ciencia de la administración de empresas con el manejo de aquellas entidades privadas que se han creado con el afán de favorecer e impulsar el desarrollo social de sectores de escasos recursos y que han sido de cierta forma marginados por la sociedad o donde los recursos destinados por el Gobierno no han llegado.

La administración de empresas por lo general recibe un enfoque hacia la rentabilidad o al ejercicio de actividades que mediante la optimización de recursos generen ganancias para sus dueños. Sin embargo, no es muy común hablar de administración en organizaciones que no buscan lucrar, es decir obtener beneficio económico alguno por las actividades que realizan. Mas aún en el continente Sudamericano donde términos como la filantropía, organizaciones sin fines de lucro, responsabilidad social, entre otros, apenas están comenzando a escucharse y tomar fuerza. Por este mismo motivo, no es extraño encontrarse con entidades que se dedican a estas actividades en países Sudamericanos y cuyo origen es extranjero y no local.

Bajo este panorama de sombras y luces para las ONG, surge una incógnita: ¿Qué tan sostenible es la gestión que realizan para perdurar en el tiempo? Y ¿Se puede tangibilizar

sus resultados? Así lo expresa Antonio Carmona Velasco en su Memoria: “Las ONG como agentes de desarrollo” y expresa también que en los pueblos del Sur se ha vuelto muy común el que estas organizaciones carezcan de actitud autocrítica a su vez que focalizan sus esfuerzos para paliar la pobreza. Hay que entender esta afirmación desde la óptica de que a pesar de las buenas intenciones que puedan tener estas instituciones, si no se hace un buen uso de los recursos limitados con los que cuentan y se canalizan en miras de progresar en el tiempo, el efecto al desarrollo social puede que no alcance el impacto deseado.

Muchas veces sucede esto también, porque gobiernos y sectores privados no cumplen su deber de apoyar no solo con recursos pero también con una evaluación honesta de sus ONG'S donde el objetivo no es desacreditar el trabajo realizado por sus administrativos pero si brindar un feedback y sugerencias efectivas que los capacite para realizar cambios necesarios en el rumbo del funcionamiento de las organizaciones.

La administración de empresas tiene un vasto campo de aplicación, sin embargo en esta ocasión la investigación dará un enfoque netamente administrativo-financiero y sustentable para organizaciones sin fines de lucro específicamente en el Ecuador, basándose en modelos administrativos de formulación estratégica y tomando como referencia de aplicación a una ONG estadounidense que actualmente funciona en la provincia de Imbabura al norte del país.

## **1 ANTECEDENTES**

El origen de las ONG'S contemporáneas se remonta al periodo de finales del siglo XIX y principios del siglo XX periodos de colonialismo, pero sin duda cuando más fuerza empiezan a tomar estas organizaciones es en los periodos de entreguerras, específicamente tras la Segunda Guerra Mundial. Ya que tras este periodo de convulsión mundial nace la necesidad de ser solidarios con los países afectados y que mejor forma de canalizar la ayuda internacional que a través de entes que ayudaran a las personas a reunir donaciones y enviarlas a los países que se vieron devastados tras la guerra.

Una de las ONG más conocidas y que ha perdurado en el tiempo desde su creación en 1863 en Ginebra-Suiza es la Cruz Roja Internacional fundada por el filántropo y emprendedor Henry Durant tras reflexionar sobre sus experiencias vividas en Solferino-Italia donde observó cómo yacían los heridos de guerra que en ese momento enfrentaban a los ejércitos austriaco, francés y piamontés abandonados a su suerte agonizando hasta la muerte.

Es así que la Cruz Roja Internacional nace con el único objetivo de ayudar a los heridos de catástrofes como guerras o fenómenos naturales sin discriminar a las personas por raza, sexo, religión o ideologías a través de voluntarios capacitados de manera profesional para realizar su trabajo de ayuda

Durante y después de la Segunda Guerra Mundial, se crearon también algunas ONG'S muy representativas como lo es la CRS (Catholic Relief Services) de origen estadounidense, fundada en el año de 1943 cuya misión es aliviar el sufrimiento y asistir a los pobres y vulnerables en todo el mundo. Y así lo hace desde su creación, contando en la actualidad con presencia en todos los continentes del planeta e incluso funciona en el Ecuador desde el año 1955 donde principalmente se ayuda a los refugiados Colombianos que han sido desplazados por enfrentamientos bélicos en su país de origen para que estos puedan tener un nuevo comienzo en el Ecuador. “Hasta la actualidad y en su más de medio siglo funcionando en el país se estima que se ha logrado servir a un estimado de 35 866 personas.” (Catholic Relief Services, 2016)

Durante la década de los 80 y 90 la falta de crédito de los gobiernos como actores de desarrollo contribuye a la creación de un ambiente propicio para que emerjan las ONG de manera vertiginosa.

## 1.1 DEFINICIONES Y DIMENSIONES CONCEPTUALES DE ONG

### 1.1.1 Definición de ONG

Las Organizaciones no Gubernamentales –ONG-, forman parte del denominado “Tercer sector” (los otros dos sectores son el Estado y el sector productivo) o “Sector Social” que es definido como el sector de la economía compuesto fundamentalmente por Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL).

Por lo general las ESAL suelen recibir múltiples acepciones como:

- Sin ánimo de lucro (“non profit”)
- No Gubernamentales (“non-governmental”)
- De Sociedad Civil (“civil society”)
- De Economía Social (“social economy”)
- Tercer Sector (“third sector”)

Según Duque (1999):

El nombre de ONG proviene en principio de organismos multilaterales tales como: el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo – PNUD-, el Banco Mundial –BM-, el Fondo Monetario Internacional - FMI-, que son instituciones que operan con el aporte de sus integrantes, normalmente con objetivos relacionados con la promoción de programas de desarrollo, quienes tomaron el término, especialmente de Gran Bretaña, con el fin de describir aquellas organizaciones sociales en países que tienen diferentes trayectorias de desarrollo.(pgs.121-129)

El término ONG, no es fácil de definir y sin duda muchos autores han tratado de darle el mejor concepto posible a lo largo de los años sufriendo así algunos cambios en su esencia, es por esta razón que a continuación se presentan algunas de las definiciones que he considerado más relevantes para esta investigación:

-Según la Organización de las Naciones Unidas (**ONU**) (citado en Aza, 2015) una Organización No Gubernamental es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común.



-El Banco Mundial las define como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (World Bank, 2004)

-La Federacion Antioqueña de ONG (2015) conceptualiza las ONG como:

Entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social, tienen trabajo voluntario y reinvierten sus excedentes en su objeto social. Las ONG son entidades autónomas, sin injerencia estatal o gubernamental en sus decisiones, aunque sus trabajos siempre se desarrollen en campos donde el Estado tiene responsabilidades.

-“Organización de iniciativa social, independiente de la administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos”.  
(Real Academia Española, 2014)

- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE– (citada en Carpio, 1994) define una ONG como organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas.

### **1.1.2 Dimensiones Conceptuales**

Partiendo de todas estas definiciones que se han analizado previamente se puede distinguir tres dimensiones en común dentro del concepto de una ONG:

#### **1.1.2.1 Dimensión Política**

Esta dimensión establece que una ONG tiene que ser autónoma e independiente de Gobiernos y Estados, al igual que de partidos políticos, pero que sin duda cumplen un rol dentro de la sociedad como nexo entre el gobierno y la sociedad para orientar decisiones políticas, económicas y sociales al beneficio de la comunidad. Desde este punto de vista cumplen también una función política. Bajo este concepto la ONU manifiesta que las ESAL llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan políticas y apoyan a la participación política a nivel social.

Además, si bien se constituyen como asociaciones independientes, y no pueden pertenecer al sector Estado, no hay restricciones que permitan que sea el Estado quien en ocasiones financie o provea de recursos, siendo así también un ente regulador como ya se verá más adelante en el ámbito nacional Ecuatoriano.

### 1.1.2.2 Dimensión Social

Otra característica similar en todas las definiciones presentadas conforma la dimensión social que dice que una ONG, si bien puede actuar en diferentes sectores de la sociedad y desarrollar diferentes actividades, siempre dirige sus esfuerzos y labor social al beneficio de grupos de personas, al desarrollo comunitario y asistencia a sectores marginados.

Palabras como iniciativa social, beneficio, filantropía, desarrollo y altruismo son claves en la definición de ONG y confirman esta dimensión.

El trabajo de las ONG se desarrolla en campos donde el Estado tiene responsabilidades, pero que sin embargo muchas veces no puede cumplirlas a cabalidad o completamente por diferentes circunstancias que pueden o no ser controlables. Es así, que las ESAL se convierten en la mano derecha y un apoyo para problemáticas sociales insatisfechas para los Gobiernos de un país.

### 1.1.2.3 Dimensión Económica

Esta última dimensión hace referencia a que las ONG son constituidas y por lo tanto consideradas formalmente como cualquier otra empresa y que se ven afectadas por las variables de mercado que afectan tanto al sector público como privado.

Por lo tanto, funcionan como una empresa privada donde sus directivos deciden a qué tipo de población ayudar, que actividades se trabajarán y que programas desarrollarán.

Utilizan herramientas iguales a las compañías del sector privado como mecanismos de certificación, técnicas de control, vigilancia y aseguramiento de la calidad y balances y estados financieros.

Es así que las semejanzas más marcadas con empresas particulares son:

- Ambas se convierten en instituciones no gubernamentales
- Tienen formas de autogobierno propio
- Han sido creadas voluntariamente.

Pero, definitivamente lo que las hace distintas es que no acaparan sus riquezas ni distribuyen excedentes entre sus dueños sino que más bien las fuentes de ingreso o todo el capital percibido es reinvertido en las actividades de desarrollo que realizan y en pago a colaboradores o empleados, más no buscan maximizar sus utilidades ni retribuir a los accionistas.

## 1.2 ORIGEN DE LAS ONG

El origen de las ONG se ha debatido durante mucho tiempo y de distintas ópticas.

Las razones más relevantes se pueden clasificar en cuatro, las cuales son:

- Fallos de mercado y estado
- Contexto internacional favorable
- Juego de intereses con los gobiernos
- Motivaciones ideológicas

### 1.2.1 Teoría de Fallos de mercado y estado

Esta teoría considera el origen de las ONG desde el campo de la economía y dice que los fallos del mercado ocasionan que los consumidores de bienes o servicios tengan un menor nivel de confianza en los precios establecidos por el mercado y opten así por la oferta de las ONG que gozan de menos incentivos para sacar ventajas del consumidor. A demás se establece que los costes de transacción, es decir los costos en los que se incurre para informarse, negociar y comprobar la calidad en países en desarrollo como el Ecuador son bastante elevados y es por eso que aquí las ONG de desarrollo tienen tanta relevancia.

En cuanto a los fallos del estado se sugiere que las ONG emergen con el único fin de satisfacer la demanda residual de bienes públicos que el estado no puede socorrer dejando así muchos nichos de demanda abiertos. Para

explicar esta teoría de manera más clara solo hay que fijarse en el sistema de educación en el Ecuador, sobre todo para áreas rurales donde el bien público sería considerado las escuelas y colegios públicos del sector que si no son suficientes o no existen, dejan insatisfecha la demanda de los más pobres impidiendo así su desarrollo académico, y bajo este contexto se explica que surjan ONG's que busquen satisfacer esa necesidad y demanda.

### **1.2.2 Contexto Internacional Favorable**

El ajuste estructural vivido en las naciones trajo consigo programas compensatorios de organismos multilaterales que ayudasen a contrarrestar este ajuste, al igual que la globalización económica desde abajo como se la conoce, caracterizada por grupos o movimientos que buscan enlazar y crear redes con organizaciones globales y de cierta manera que estas sean su voz para que los problemas sociales que los aquejan sean escuchados.

Mientras tanto en países del norte del continente como Estados Unidos, aunque el déficit público ha ocasionado que cese la presión para destinar parte del presupuesto gubernamental a la ayuda, los programas de cofinanciamiento de ONG'S han venido aumentando.

Las redes transnacionales, que son los actores no gubernamentales que pueden abarcar distintas problemáticas como mercados financieros, ayuda comunitaria, entre otros, contribuyen también al surgimiento de estas entidades no lucrativas que en ocasiones ya se asemejan más entidades

privadas por la independencia en su accionar y en el financiamiento que ya nada tiene que ver con el sector estatal, es por esto que en la actualidad han recibido el nombre de “Tercer Sector de la economía” o “Sociedad Civil”.

### **1.2.3 Juego de Intereses con los gobiernos**

Si bien, se ha pensado hasta la actualidad que la relación Gobierno – Tercer Sector es incompatible y de contraposición, más bien sucede todo lo contrario y existe una tendencia de complementariedad que depende de los contextos nacionales específicos.

Por el lado de los países donantes, los gobiernos de los mismos han encontrado en las ONG, una manera de dulcificar su imagen hacia el exterior, liberar ciertas actividades de interferencias políticas e incluso reducir el control financiero, además integrar a las ONG a la gestión de la AOD (Ayuda Oficial al Desarrollo) que consiste en préstamos concesionarios y donaciones otorgadas por países miembros del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo) mientras que las mismas ONG buscan la relación con los donantes para financiarse y poder fortalecerse.

En países del Sur, los gobiernos en cambio ven a las ONG como una manera de tapar o paliar los agujeros de prestación de servicios sociales que no han podido cubrir, mientras que debido al recorte de flujos provenientes de la AOD, las ONG del sur han encontrado financiamiento en sus propios gobiernos.

Como se puede apreciar, este escenario de juego de intereses, pronto se tornara más bien en un conflicto de intereses, que con el tiempo convergerán en una interdependencia desigual en la que las ONG pueden ver su margen de maniobra recortado.

#### **1.2.4 Motivaciones Ideológicas**

Esta sin duda es una de las causas que dieron lugar a las ONG más importantes, ya que se guarda una estrecha relación con principios de solidaridad y distintas motivaciones como el compromiso con los afectados por fenómenos naturales o guerras, las creencias religiosas que sin importar religión alguna motivan a los fieles a solidarizarse con los que menos tienen y aportar en distintas fundaciones creadas con el fin de ayuda social. También se considera una motivación ideológica la reflexión ética que establece un compromiso con la paz y la justicia social y que mueve a los individuos a diferencia de aquellos individuos motivados por su fe. Así mismo, se atribuye la creación de algunas ONG a partidos políticos con el objeto de canalizar acciones de liberación social ante dictaduras o situaciones en las que los derechos humanos fueron quebrantados.

### **1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ONG**

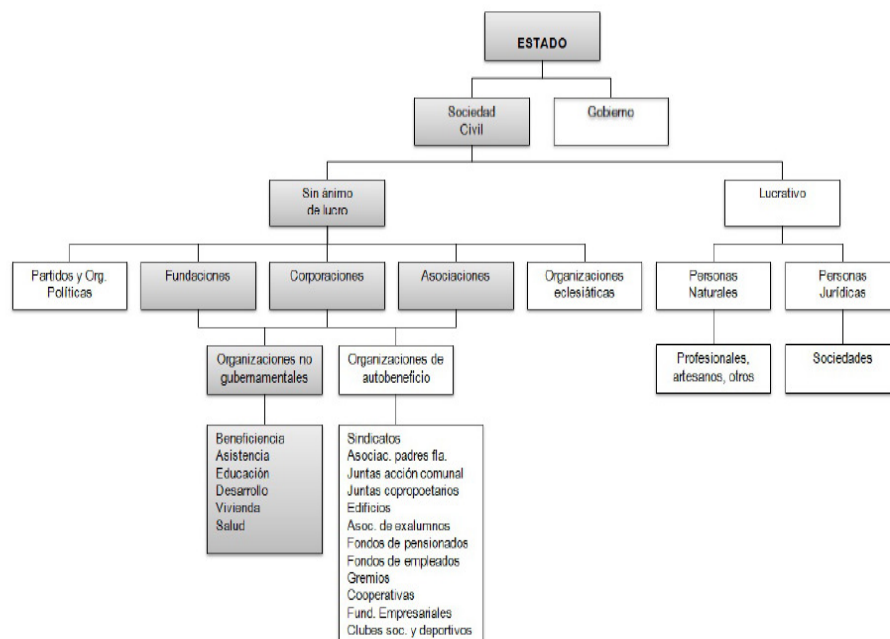
Las ONG sin duda pueden tener una clasificación dependiendo de muchas variables y factores y hasta la actualidad no existe una clasificación definitiva ni única que



aplique de manera global, sin embargo si se las puede dividir según tamaño, naturaleza jurídica, función, ámbito de acción, estructura de financiamiento, y en muchas otras categorías.

Para esta investigación se mostrará una clasificación que ha sido analizada y desglosada desde la óptica macro hacia una clasificación más pequeña y específica.

El siguiente grafico muestra de manera clara la participación de las ONG en la estructura del ESTADO:



Fuente: Adaptado del Directorio Guía Entidades sin Ánimo de Lucro, 1998-2000, (COODESARROLLO, 2000: xvi).

**Fuente:** Directorio Guía Entidades sin Ánimo de Lucro (2000)

Como se puede observar, las ONG se desprenden del sector sin ánimo de lucro de la sociedad civil, pues bien existe también el sector lucrativo donde se encuentran empresas privadas y personas naturales que ejercen actividades lucrativas.

Es importante, destacar la no intervención o la independencia que se aprecia dentro de la estructura en relación al Estado ya que como ya se ha mencionado anteriormente, una ONG no puede tener relación ni ser administrada por una entidad de gobierno para evitar el conflicto de intereses, pero si puede recibir apoyo del mismo.

Dentro de este sector sin ánimo de lucro se pueden distinguir Fundaciones, Corporaciones y Asociaciones mismas que se convierten en una clasificación de las ONG según su naturaleza jurídica o de constitución legal y a su vez estas reciben una nueva clasificación según su campo de acción.

Las siguientes son las clasificaciones más importantes que han sido homologadas por varios autores:

### **1.3.1 Por su naturaleza jurídica**

En el Ecuador se reconocen las siguientes figuras legales para la constitución de ONG'S:

**Fundaciones.-** Las Fundaciones se pueden constituir por personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, que busquen o promuevan el bien común general de la sociedad, incluyendo las actividades de promoción, desarrollo e incentivo del bien general en sus

aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública. Para su constitución se requiere uno o más fundadores, debiendo considerarse en el estatuto la existencia de un órgano directivo de al menos 3 personas. (Servicio de Rentas Internas, 2008)

**Corporaciones.-** “Las Corporaciones se pueden constituir por personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, que busquen o promuevan el bien común de sus miembros o de una comunidad determinada.” (Servicio de Rentas Internas, 2008)

Estas a su vez pueden ser:

**De primer grado:** agrupa mínimo a 5 personas naturales como asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales, entre otros.

**De segundo grado:** Es la que agrupa a las de primer grado o personas jurídicas como son las federaciones y cámaras.

**De tercer grado:** Es aquella que agrupa a las de segundo grado como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares.

Dentro de esta clasificación se considera importante para fines de esta investigación aclarar que en el Ecuador también existen Organizaciones No Gubernamentales Extranjeras las mismas que para poder funcionar deben: presentar una solicitud en tal sentido a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), señalando cuáles son sus fines y las labores que desean efectuar en el país. Deberán adjuntar la documentación legalizada

que demuestre su existencia legal (en cualquiera de las formas legales arriba señaladas), incluido su estatuto en idioma español.

### **1.3.2 Por su función**

**-De acción social:** Son aquellas que trabajan con sectores de la sociedad que han sido excluidos o marginados, es decir menos favorecidos.

**-Voluntariado:** Aquellas que promocionan e impulsan el voluntariado como ejercicio del derecho de participación ciudadana.

**-Derechos Humanos:** Denuncian y promueven la defensa de los derechos humanos a través de sus campañas y acciones, aquí se debe distinguir que no cuentan con carácter político pero si actúan como intermediarios entre Gobierno-Ciudadanía.

**-Medio ambientales:** Trabajan por la defensa del medio ambiente y un desarrollo sostenible con el uso medido y controlado de los recursos naturales.

**-Desarrollo (ONGD):** Todas aquellas organizaciones que trabajan principalmente en la Cooperación para el desarrollo, la Solidaridad Internacional y la Acción Humanitaria.

### **1.3.3 Por su Ámbito de actuación**

En esta clasificación no se ahondara mucho ya que no se considera realmente necesario, sin embargo si se listan los más importantes:

Educación
Patrimonio
Ayuda humanitaria
Coop. al desarrollo
Derechos humanos
Integración social
Educación al desarrollo
Medio Ambiente
Sanidad
Creación de infraestructuras
Discapacidad
Drogodependencia
Género
Inmigrantes
Comercio justo
Protección de animales

**Fuente:**

<http://www.aulafacil.com/cursos/15933/empresa/organizacion/curso-basico-de-creacion-de-ongs/tipos-y-ambitos-de-actuacion-de-las-ongs>)

## 1.4 ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS COMUNES Y TENDENCIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 1.4.1 Estructuras Organizacionales

Con la disminución considerable de la Cooperación Internacional y los recursos que estas proporcionan, la exigencia del Estado por la implementación de programas de calidad y el cambio de perspectiva de donantes privados de limitarse solamente a la aportación de recursos para el funcionamiento de las ESAL a ser ahora un poco más controladores de tal manera que puedan medir la gestión de los recursos recibidos y los resultados obtenidos, ocasionó en los últimos tiempos que los directivos y

equipos al mando en estas organizaciones consideren cada vez más adoptar el uso de herramientas de gestión que aseguren el financiamiento, continuidad en el tiempo y obtención de resultados.

Fayol (citado en Chiavienato, 2010), sostiene que el termino administración hace referencia a las actividades y tareas asociadas a planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos principios administrativos se convierten en las principales funciones de un gerente o de un director Ejecutivo en una ONG.

Un estudio llevado a cabo por el CEMEFI (Centro Mexicano para la filantropía) en la ciudad de México del tipo cualitativo mostró como resultado que existen básicamente tres tipos de estructuras organizacionales en las organizaciones de sociedad civil según su operación y que considero es aplicable en cualquier país.

La primera es aquella en la que están legalmente constituidas y formalizadas, estas cumplen con los requisitos para ser donatarias autorizadas, cuentan con sistemas contables y administrativos bien delineados y eficientes que les permite mostrar información transparente de sus planes, programas e información financiera. Tienen una gobernabilidad formal representada por una Asamblea, Junta o Directorio.

La siguiente estructura está conformada por aquellas ONG que poseen una figura jurídica pero carecen de profesionalización o tienen un cierto sistema

operativo que es muy básico y la gobernabilidad no está bien determinada o las personas que se encuentran al mando no están completamente capacitadas para un desarrollo óptimo. El desconocimiento causa en ocasiones no poder acceder a programas para obtención de recursos y la carencia de activos representa una barrera para el crecimiento organizacional.

Por ultima, está la estructura más informal y de cierta manera preocupante ya que está conformada por grupos de personas con un objetivo común de ayuda social pero que no se han constituido legalmente o de manera formal, no llevan contabilidad y se desconoce de dónde proceden sus fondos de funcionamiento y por la carencia de control no se puede saber si los fondos recibidos de buena voluntad de sus donantes están siendo destinados al objetivo social que ni si quiera ha sido definido.

La situación en el Ecuador no es diferente, hay muchas organizaciones que se enmarcan dentro de esta clasificación de estructuras administrativas pero en los últimos tiempos es el Estado quien ha impuesto sistemas y entes de control y rendición de cuentas y también las mismas organizaciones han optado por adoptar herramientas de planificación y gestión, procedentes sobre todo de las empresas comerciales e industriales.

### **1.4.2 Tendencias de Gestión Administrativa para las ESAL en la actualidad**

¿Pero que impulsa a estas organizaciones a adquirir prácticas de administración? Pues la verdad radica en la creación de conciencia sobre la importancia de dotarse de recursos humanos más profesionalizados y herramientas de gestión que permitan ofrecer servicios con una mayor calidad y asegurando los objetivos comunes. También se debe en parte a la alta dependencia del financiamiento de entidades públicas o privadas que las hace vulnerables sobre todo en aquellas más pequeñas.

Por otro lado, la exigencia de verificar la efectividad y la tangibilización de resultados no solo por el gobierno sino también por la sociedad y los beneficiarios de las actividades sociales ofertadas ha contribuido también a la adopción de prácticas administrativas.

En los últimos años se puede apreciar la influencia de dos tendencias clarísimas sobre la aplicación de la administración:

-La introducción de la planificación estratégica, mediante la cual la organización partiendo del marco general en el que se desenvuelven proporciona su misión, visión, valores, objetivos y estrategias.

-Sistemas de mejoramiento y gestión de calidad que permitan a través de la sinergia de todos los actores involucrados llegar a obtener un servicio de calidad que satisfaga al cliente que garantice una mejora continua.



Derivadas de estas tendencias, surgen otros principios que se van tornando populares entre las ESAL, como lo son:

**-La especialización:** en la que cada organización se concentra en realizar actividades en las que mejor se desempeña o más experticia posee contratando externamente empresas que realicen las tareas que estas no pueden realizar.

**-Diferenciación:** Con la especialización, viene también la diferenciación ya que seguramente existirán en el medio más organizaciones que realicen las mismas actividades o parecidas y es aquí cuando la diferenciación a través de las personas, tecnología, procesos, entre otros, garantizara el posicionamiento en el medio.

**-Networking:** A través de alianzas y cooperaciones que complementen la prestación de servicios sociales y permitan que no solo exista una relación armoniosa con otras ONG sino también con el Estado.

### **1.4.3 Herramientas administrativas y su aplicabilidad en una ONG**

#### **1.4.3.1 Organigrama**

Básicamente, tener un organigrama ayuda a la organización oportuna del talento humano involucrado para que conozcan bien sus

funciones y responsabilidades, así como también la definición de relaciones de autoridad y direccionamiento de la institución para la consecución del plan estratégico.

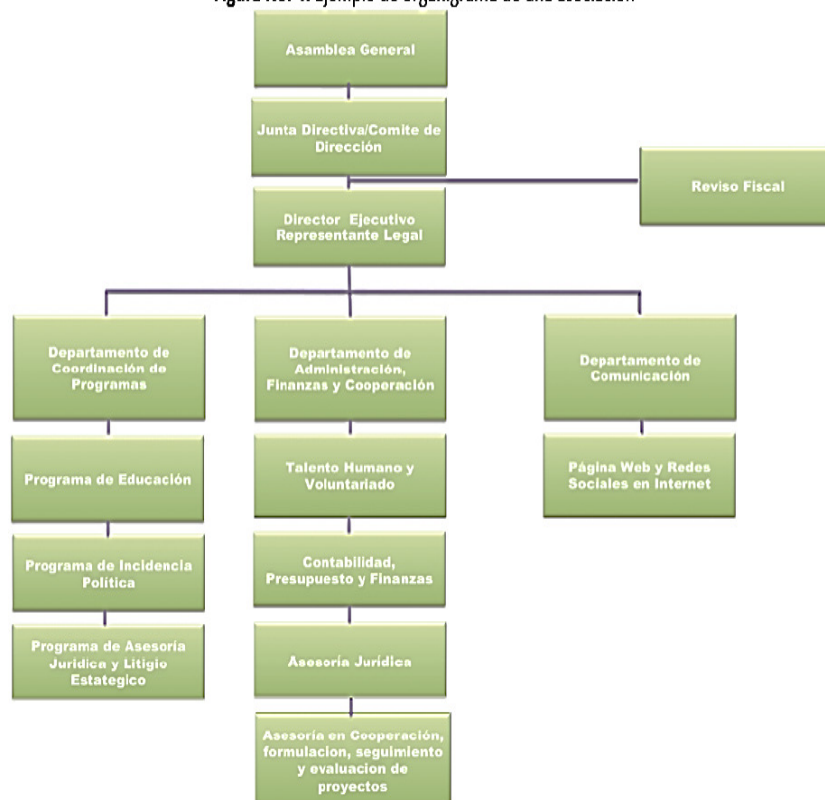
Elaborar el organigrama de la empresa debe ser una de las primeras tareas luego de haber elaborado los estatutos.

La construcción de un organigrama debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Unidad de mando, a quien responde cada empleado por su trabajo
- Un jefe debe tener un número de subordinados no tan grande de tal manera que su desempeño pueda ser controlado.
- Cada cargo provee información de forma ascendente y solicita información de forma descendente.
- El organigrama debe contemplar las personas que están y las que faltan independientemente de los recursos con que se cuenten para contratar nuevo personal.
- Cada área en el organigrama de una ONG debe ser como una ONG social más pequeña que responda a las preguntas: ¿a quién da servicio?, ¿Cuál es su papel?, ¿en base a que se la juzgara? y ¿Quién es el responsable?

A continuación un ejemplo de un organigrama para una ONG:

**Figura No. 4.** Ejemplo de organigrama de una asociación



**Fuente:** Principios Generales de funcionamiento de las ONG (Lugo, 2012)

#### 1.4.3.2 Manuales Administrativos

Los manuales dentro de una organización son muy importantes ya que detallan una serie de procedimientos de tareas claves y continuas a realizarse en el curso normal del funcionamiento de la institución garantizando así que las personas tengan una guía para realizar sus labores y a su vez evitar la pérdida de información acerca de cómo llevar a cabo una tarea cuando existe rotación de personal.

Los manuales se pueden clasificar según su usuario en aquellos cuyo usuario es interno, es decir miembros de la organización como un manual de procedimientos o también aquellos que son de uso externo como puede ser para clientes, proveedores y público en general.

En este momento inicial, los manuales que más importantes se resumen en los siguientes:

**Manuales de organización y funciones.-** Describen la estructura organizacional, sus relaciones y actividades que corresponden a cada órgano.

**Manuales de procesos y procedimientos.-** Con el fin de hacer uniforme el accionar de los empleados en los procesos que se realizan en la organización.

**Manual de cargo.-** También conocido como Job description, que detalla de manera más específica las actividades y tareas que la persona ocupante de un cargo debe realizar y pautas para su evaluación.

### 1.4.3.3 Planeación Estratégica y Operativa

Una vez establecido el organigrama y los manuales requeridos para la organización el siguiente paso es realizar el plan estratégico que permitirá establecer directrices, objetivos y estrategias y el plan operativo abarcará detalles más concretos de cómo avanzar día a día a la consecución de los objetivos establecidos en el plan estratégico.

El siguiente cuadro muestra de manera resumida un camino estructurado para la formulación del plan estratégico:

<b>1) PREPARACIÓN</b> Requisitos y tareas preparatorias Tiempo y recursos Comité de planificación Liderazgo, comunicación y participación	<b>2) MISIÓN</b> ¿Para qué existimos? ¿Para quién trabajamos? ¿Qué problemas queremos resolver? ÁMBITOS DE ACTUACIÓN ¿Qué hacemos? VALORES ¿En qué creemos?	<b>3) VISIÓN</b> ¿A que aspiramos? ¿Cómo queremos que sea nuestra organización y nuestra comunidad? ¿Cómo nos gustaría que nos vieran los demás?	<b>4) DIAGNÓSTICO</b> Entorno inmediato y contextual Oportunidades y Amenazas Análisis interno Fortalezas y Debilidades
<b>5) OBJETIVOS Y ESTRATEGIA</b> ¿Qué queremos lograr? ¿Cómo podemos Lograrlo? Priorización	<b>6) PLAN DE ACCIÓN</b> Delimitación de proyectos de cambio Definición operativa (responsables, costes, plazos)	<b>7) SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b> Indicadores Sistemas de información Responsables y frecuencia de mediciones	<b>8) REDACCIÓN PLAN ESTRATÉGICO</b>

**Fuente:** Principios Generales de funcionamiento de las ONG (Lugo, 2012)

## 1.5 HISTORIA DE LAS ONG EN LATINOAMÉRICA Y EL ECUADOR

### 1.5.1 Evolución de las ONG en Latinoamérica y el Caribe

La primera generación de ONG comenzó a desarrollarse a finales de la década de los 50 en respuesta a la emergencia de un nuevo escenario económico y social que se iba formando en la región. Algunos sectores como la iglesia católica o empresariales/profesionales se insertaron en la problemática social mediante obras de asistencia. Dentro de este contexto que poco a poco iba formándose, se empieza a propagar la idea de dar más y sobre todo al más débil o al que menos tiene.

Para la década de los sesenta y setenta, la función de las ONG se caracterizaba por un marcado “compromiso con los pobres” y en las concepciones anti estatistas como la conocida concientización (ideología de Paulo Freire) sobre la pedagogía del oprimido que sirve como base para el surgimiento de la educación popular la cual se refiere a sujetos/grupos dominados: “sectores populares”, “clase obrera”, “sectores campesinos”, entre otros, en donde los sujetos debido a algún tipo de dominación sea esta política, cultural o económica tienen un conjunto de características latentes que mediante su potenciación pueden permitir a los individuos salir de esta situación y establecer un nuevo orden social.

A mediados de los setenta, en medio de escenarios dictatoriales por toda la región, inicia el auge de las ONGD en América Latina y el Caribe.

La década de los ochenta está marcada por la institucionalización de las ONG y su actuación en nuevas áreas como la tecnología, la mujer, derechos humanos, entre otros. Para aquel entonces se vivía una redemocratización en toda Latinoamérica donde surgen nuevos espacios para la gestión del desarrollo y para creación de políticas nuevas, mas sin embargo las consecuencias del endeudamiento externo y los ajustes estructurales de gobiernos neoliberales hacían del escenario algo más complicado. Es así que se deja un poco de lado las practicas asistenciales y se van creando instituciones que buscan alternativas de salida de la crisis sobre todo para sectores populares, mismas que son ya menos improvisadas y con un mayor nivel de organización.

Finalmente en los noventa, las ONG ya empiezan a moverse de manera más organizada bajo la lógica del mercado, ganando así también participación en áreas como micro finanzas y ecología con un mayor nivel de especialización y profesionalismo, ya no solo con voluntarios sino también expertos en distintos campos.

En la actualidad las ONG a nivel latinoamericano son infinitas, no existe país alguno que no cuente o haya sido beneficiado por las labores de una ONG, sin embargo la realidad y el contexto en el que se desempeñan varía de acuerdo a cada nación y sus políticas, las cuales en ocasiones pueden favorecerlas o perjudicarlas.

### **1.5.2 Retrospectiva de las ONG en el Ecuador hasta la actualidad**

Si bien no se conoce exactamente desde cuando funcionan las ONG en el país ni se cuenta con registros históricos exactos, se puede distinguir que en la primera etapa de desarrollo de las ONG, como ya se ha mencionado antes, estas tenían que ver con la Iglesia Católica y otros sectores económicos estables de la sociedad.

El apoyo en Ecuador fue dirigido especialmente a niños abandonados, huérfanos y enfermos mentales por medio de orfelinatos, casas de salud, manicomios y casas de salud.

La entidad privada no religiosa más reconocida, conformada a finales del siglo XIX (1888), fue la Junta de Beneficencia de Guayaquil, la cual podría ser la primera ONG en el Ecuador y que funciona hasta la actualidad a nivel regional, en la provincia del Guayas y a nivel nacional dentro del campo de la salud. (Troya, 2011)

Las ONG modernas surgieron en un contexto donde se constituía un Estado Desarrollista. El gobierno liberal de Galo Plaza (1948-1952) apoyó a la definición de estas organizaciones, pero no fue hasta los años 60 que se las aceptó con el Nuevo Estado Progresista que se estableció a partir del gobierno de la Junta Militar.

Según la CEPAL (Comisión de Estudios para América Latina), las políticas públicas de la época forzaron a los gobiernos incluyendo el de Ecuador a sustituir importaciones con mercado local y desarrollar así industrias y



producción local, así como también remarcando el deber del Estado en proveer educación y protección para los menos favorecidos.

En el contexto revolucionario que se empezó a vivir en la época tras la Revolución en Cuba, y con el apoyo de Estados Unidos comenzó en Ecuador la implementación de programas de Alianza para el Progreso y de Misión Andina. En esta época se formaron ONG's sobretodo internacionales en el país como lo son el Instituto Lingüístico de Verano en 1952 y la Fundación Brethren en el 53'. Las primeras ONG locales tenían un enfoque inclusivo que buscaba integrar a la modernidad a comunidades indígenas y campesinas haciendo llegar la ayuda caritativa que llegaba desde los Estados Unidos.

“En Riobamba se desarrollaron otras ONG locales, así como: el Centro de Estudios y Acción Social (CEAS), en 1960, y las Escuelas Radiofónicas Populares (ERPE), las cuales aún funcionan y han apoyado al movimiento indígena y campesino de esta ciudad.” (Troya, 2011)

El apoyo a zonas rurales no solo en su desarrollo sino con especial énfasis en reformas agrarias que permitieran capacitar a los habitantes de estos sectores fueron vitales en la conformación durante la década de los 60' y 70' a ONG's como: La Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA) y la Fundación 4F en 1967, así como la aparición del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) en julio de 1970 que brindaba asistencia técnica a los sectores campesinos e indígenas.

Durante estas décadas es donde se considera surgen propiamente las ONG de desarrollo, las cuales influenciadas por algunas corrientes políticas e ideológicas buscaban integrar a los sectores marginados. Estas ONGD (Organizaciones no gubernamentales de desarrollo) contaban con el apoyo de la cooperación europea y norteamericana.

En el campo de la educación se desarrollaron los primeros centros de investigación y se distinguen entre los más importantes el Instituto Ecuatoriano de Desarrollo Social, INEDES, en 1964 y también surgió el Centro para el Desarrollo Económico y Social de América Latina, CESAL. Otras ONG se enfocaron en dos áreas: atención a los discapacitados y a la planificación familiar, algunas de ellas son:

- El Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos y la Sociedad de Ciegos de Pichincha (1960)
- El Instituto Médico Pedagógico de Audición y Lenguaje, IMPAL (1966)
- La fundación de Asistencia Psicopedagógica para Niños, Adolescentes y Adultos con Retardo Mental, FASINARM
- La Asociación Ecuatoriana para Niños Retardados, ASENIR

Un hito importante, también fue la creación de APROFE (Asociación Pro Bienestar de la Familia Ecuatoriana) en 1965, proyecto que se hizo realidad con la ayuda de los Estados Unidos, pero este recibió fuertes críticas desde dos lados: el de la iglesia por una parte ya que esta consideraba que el

control de la natalidad iba en contra de sus principios religiosos y por otro lado grupos de izquierda que la consideraban una iniciativa imperialista.

El segundo instante de consolidación de las ESAL en el país se dio por el conocido Boom petrolero en el que gracias a las rentas conseguidas, el gobierno emprendió en programas de obra pública sin precedentes destinados a la mejora de la Educación y la Salud. En esa época, nacen también las primeras ONG ecológicas como Fundación Natura en 1978. A finales de la década de los 70' nacen también las primeras ONG de mujeres como el Centro de Acción de la mujer (1979) y el CECIM (Corporación Ecuatoriana de Cooperación e Inclusión de las Mujeres); todo esto como resultado de la primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer en México en 1975, en la cual se cuestiona el pensamiento hegemónico sobre las relaciones humanas y el contexto social y económico en que se desarrollan.

“También se desarrolló el Centro de Estudios de Población y Paternidad Responsable, CEPAR, (1978) el cual sigue aportando con información de la realidad demográfica del Ecuador.” (Palomeque, 1997)

Para la década de los 80' en el país se vivía una época de crisis económica por disminuciones de ingresos correspondientes principalmente a la baja en el precio del petróleo, ocasionando así la restricción del sector público para apoyar económicamente a las ONG.

A pesar de este contexto desafiante, las ONG en esta década cambian su enfoque de la preocupación de temas rurales y empiezan a interactuar directamente en temas indígenas, de mujeres urbanas, temas ambientales y defensa de derechos humanos con el único fin de llenar el vacío dejado por el accionar público.

En la década de los 90', sin embargo y a pesar de los tiempos difíciles es cuando más ONG's se conformaron y esto sin duda reafirma el motor reactivo que impulsa a la creación de estas instituciones que mientras más adverso es el panorama social, es ahí cuando más se necesita del apoyo de estas impulsadoras del desarrollo.

Desde finales de los 90 a principios del año 2000 (hasta el 2006), empieza el Boom de la “autogestión” de las ONG debido a una presión por parte de las agencias de cooperación económica para de esta manera garantizar su supervivencia en el tiempo, sobre todo porque los recursos potenciales a recibir se los peleaban tanto organizaciones con muy buenos resultados como aquellas que por el otro lado pasan desapercibidas y aisladas. A su vez, todos los actores involucrados: Estado, gobiernos locales, ONG's internacionales, agencias bilaterales y los beneficiarios de los proyectos proponen un trabajo coordinado. En este momento también aparece la figura de “rendición de cuentas” a los diversos organismos de apoyo externo y a la población en general.

Para mediados de la primera década del siglo XXI, se da un cambio drástico en el contexto Ecuatoriano para las ONG nacionales e internacionales. En 2007 con la llegada al poder de un nuevo gobierno y con la nueva Constitución aprobada en Montecristi en el año 2008 se propone al Estado como un ente regulador de las actividades llevadas por las ONG e incluso cambia el rol de las mismas que hasta la fecha llevaban solventando aquellas áreas en las que el Estado no estaba interviniendo. Es así, que incluso el Estado toma a su cargo en base a las ideas y sugerencias de las ONG el rol de cubrir todos los campos del quehacer de las organizaciones civiles mediante un conjunto de políticas ordenadas y jerarquizadas.

En alineación también con el Plan Nacional del Buen Vivir que plantea la equidad e inclusión para todos los sectores de la sociedad, en la nueva Constitución se crea un cuarto poder del Estado que es el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, mismo que se encarga de establecer mecanismos de rendición de cuentas, investigar denuncias de corrupción y designación de autoridades como la Procuraduría General del Estado y la Fiscalía.

Durante los últimos seis años se han establecido nuevas reglas de juego para el trabajo desarrollado por las ONG y para la cooperación internacional. Entre estas reglas figuran:

-Alineación de las actividades de la cooperación con el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013

- Formalización del trabajo sobretodo en temas legales
- Mayor control y seguimiento sobre el trabajo que desarrollan
- Prohibición de injerencia en temas políticos

#### 1.5.2.1 Causales del incremento de ONG's en el país

Los aspectos que colaboraron con la propagación de las ONG en el Ecuador fueron:

- El apoyo internacional y la importancia que adquirió su papel. “Las ONG ocupan con creciente frecuencia el centro de la atención cada vez que los gobiernos, el sector privado o las instituciones internacionales analizan nuevas estrategias de desarrollo”
- La incapacidad del sector público para manejar programas que lleguen a los grupos más pobres y atender sus necesidades debido a la reducción de los recursos públicos y a la mala gestión del Estado.
- La crisis dentro de las organizaciones debido a la falta de apoyo por parte del gobierno agotó su funcionamiento y creó la oportunidad de buscar el esfuerzo propio para generar un cambio en la relación de los sectores populares y las ONG.
- La necesidad de superar la pobreza incentivó el soporte a estudios especializados, asistencia técnica, y consultoría mediante la gestión

de las ONG, ya que estos servicios no podían ser cubiertos por el Estado y menos por las universidades porque se encontraban en crisis.

- Palomeque (1997) afirma que:

Las empresas empezaron a consolidar ONG bajo el nombre de fundaciones para implementar programas sociales de crédito, capacitación, educación, y salud, y también diseñaron políticas sectoriales. Algunos de estos organismos, que en la actualidad ya no existen, fueron: la Fundación Filanbanco (1988), Fundación Banco Popular (1989), y tres fundaciones del Banco La Previsora.

## 1.6 NORMATIVA ACTUAL PARA LAS ONG EN EL ECUADOR

### 1.6.1 Conformación, inscripción y legalización de las ONG.

Para la formalización de las ONG, se establece incluir en los estatutos elementos como el objetivo de trabajo, clase de miembros, causas para la disolución, mecanismos de elección, duración, tarifa de capital inicial, entre otras.

### 1.6.2 Evaluación y Control

Las organizaciones están sujetas a tres tipos de controles:

-Los del ministerio que le otorga la personería jurídica, que implica presentación de documentos, cumplimiento de objetivos, registros y nóminas.

-El control de la utilización de recursos públicos por parte de organismos de control del Estado

-El control ejercido por la Administración Tributaria (SRI) que implica presentación de informes, actas y demás información.

### **1.6.3 Registro Único de Organización de la Sociedad Civil (RUOSC)**

“Las organizaciones deben inscribirse en el RUOSC, sistema público de información, con acceso electrónico a través de un portal web, donde se registran todos los datos de la ONG, incluyendo nombres del representante legal, directiva, estatutos, resultados económicos, etc.” (Chiriboga, 2014)

### **1.6.4 Acreditación**

Aquellas organizaciones que sean acreedoras de recursos públicos deben registrarse en el ministerio correspondiente a su ámbito de desempeño, esto se lo realiza cada cuatro años.

### **1.6.5 Normativa para la cooperación internacional no gubernamental**

Mediante Decreto Ejecutivo No. 812 el 5 de julio de 2011, se reforma el Sistema de Cooperación Internacional y se establece entre los puntos más importantes:



- La SETECI (Secretaría Técnica de Cooperación Internacional) como ente regulador de la cooperación internacional, que a su vez sustituyó a la AGECI (Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional) y que se encarga del control y seguimiento de las actividades de la cooperación para el cumplimiento de sus obligaciones.
- La conformación de un Comité de Cooperación Internacional (COCI) que lo integra el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Se establecen un conjunto de normas para el trabajo de ONG internacionales con interés de trabajar en el país como:
  - Suscripción de un convenio Básico de Funcionamiento con la SETECI que certifique el trabajo realizado enmarcado en el Plan Nacional del Buen Vivir.
  - Las ONG no podrán ejercer proyectos financiados con recursos de la cooperación internacional no reembolsables de fuente bilateral o multilateral.
  - No podrán realizar labores de carácter político o proselitista

- El incumplimiento de estas normas implica dar por terminadas las actividades de la ONG extranjera.

La Secretaria Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), hasta agosto del año 2014 registraba 142 organizaciones internacionales debidamente acreditadas, entre las que figura “Children of the Andes Humanitarian”, ONG a la que se dirige esta investigación.

## 1.7 CRISIS MUNDIAL Y SU REPERCUSIÓN EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL ECUADOR

Como resultado de la crisis financiera que se vivió a nivel mundial desde el año 2008 y que se extendió hasta el 2012, países considerados como potencias económicas mundiales redujeron considerablemente los montos destinados a cooperación Internacional y restructuraron su plan para dirigir sus aportes a países de menor desarrollo y no a los de renta media (entre los que figura Ecuador).

### 1.7.1 Cifras y estadísticas

Según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (citada en Chiriboga, 2014), la mayoría de países que dirigían su ayuda oficial al desarrollo de América Latina han reducido sus montos de apoyo en promedio en los últimos tres años.

A continuación se presentan algunas cifras importantes para entender esta tendencia de recorte de recursos internacionales:

#### 1.7.1.1 Ayuda Oficial al Desarrollo de los países miembros de la OCDE en el año 2014

AOD como porcentaje del PNB (2014)



**Fuente:** Tomado de (OECD, 2014)

Se puede observar en el gráfico anterior que países que tradicionalmente han apoyado al Ecuador redujeron su Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en relación al PNB de cada país, ocasionando así que no se cumpla con lo dispuesto en la Conferencia Internacional sobre Financiamiento para el Desarrollo realizada a

inicios de la década anterior, donde se reconoció que la ayuda cooperación supere los porcentajes del 0,7% del PIB promedio de los países y actualmente llega solo al 0,29% que es la parte representada en la barra azul (DAC Total).

#### 1.7.1.2 Montos recibidos de la Cooperación Internacional en la última Década

En el siguiente gráfico se puede apreciar la asignación de recursos de cooperación internacional no reembolsable de la última década:



\*Datos estimados (año 2014)

**Nota técnica:** Las cifras tienen un corte de análisis y actualización a septiembre de 2014<sup>2</sup>.

**Fuente:** SETEC/Ineci. **Fecha:** 01/10/2014. **Elaborado por:** SETECI.

**Fuente:** Mapa Interactivo de Cooperación Internacional (SETECI, 2014)

Durante el período 2007-2014, el monto promedio de desembolsos estuvo en alrededor de USD 348 millones, con una tasa de crecimiento promedio acumulada anual de 2,7%. Sin embargo, existe un decrecimiento promedio acumulado a partir de 2010 de 5% anual. Esta tendencia negativa está relacionada en gran medida con la reasignación de recursos financieros y técnicos, cambios de prioridades sectoriales y/o geográficas por parte de los socios cooperantes y de la finalización de algunos acuerdos plurianuales bi-multilaterales. (SETECI, 2014)

De los fondos recibidos por la cooperación internacional esta puede provenir de las siguientes fuentes:

-Bilateral: Cooperación directa entre dos países avalada por un convenio.

-Multilateral: Cooperación entre un país y un ente jurídico internacional financiado por diferentes gobiernos.

-Descentralizada: Cooperación otorgada por o entre entidades públicas su nacionales.

-Multidonante: Cooperación entregada por dos o más donantes públicos o privados en conjunto a un país.

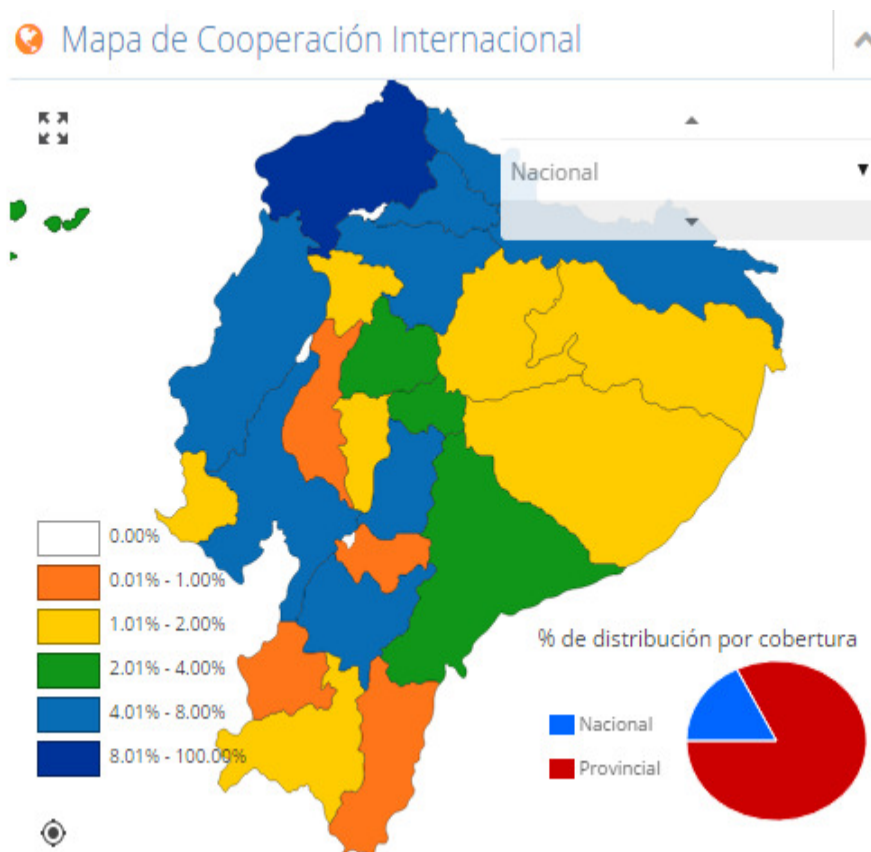
-ONG extranjera: Cooperación otorgada por una entidad sin fines de lucro extranjera a un país.

-Empresa Privada: Cooperación otorgada por una entidad privada con fines de lucro extranjera a un país.

### 1.7.1.3 Distribución Provincial de recursos no reembolsables/ Año 2014

Para el año 2014 se recibió un total aproximado de 217 millones de dólares en contraste con el esperado de 323 millones de dólares, lo que da un claro indicio de que la tendencia a la baja se sigue manteniendo y posiblemente no mejore en los siguientes años.

De estos 217 millones recibidos se distribuyeron para toda la nación de la siguiente manera:



**Fuente:** Mapa Interactivo de Cooperación Internacional (SETECI, 2014)

Como se puede apreciar, la provincia a donde más recursos de la cooperación internacional obtenida se destino es Esmeraldas con un 9,71% seguida de provincias como: Manabí, Pichincha, Carchi, Sucumbíos, Guayas, Chimborazo y Cañar.

Imbabura también es una de las más favorecidas con un porcentaje del 7,30% de los recursos totales.

#### 1.7.1.4 Top 5 de Países u Organismos Cooperantes con el Ecuador

Por último, de estos recursos económicos no reembolsables, los países u organismos internacionales que más contribuyen son los siguientes:



**Fuente:** Mapa Interactivo de Cooperación Internacional (SETECI, 2014)

Estados Unidos con un 32,92%, Alemania con un 21,18%, la ONU con 19,94%, Austria con un 16,53% y España con un 9,43%.

Alrededor de la mitad de los fondos recibidos son destinados al sector de desarrollo social.

## 1.8 CASO DE ESTUDIO: CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

Children Of The Andes Humanitarian es una organización sin fines de Lucro Estadounidense establecida legalmente en el año 2007 a 25 km de la ciudad de Otavalo en la provincia de Imbabura por su fundadora Mary Eckert, miembro activa de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días.

La organización se dedica a brindar nuevas oportunidades a la juventud otavaleña que vive en comunidades indígenas alejadas y que ha sido oprimida, olvidada y marginada de la sociedad por mucho tiempo. Estos jóvenes han depositado su esperanza de progresar en la vida en el Colegio fundado por COTAH que les ofrece educación secundaria de calidad con profesionales de la educación altamente capacitados en todas las áreas del conocimiento al igual que en cualquier colegio particular.

Al ser una organización sin fines de lucro, la educación brindada para los jóvenes es absolutamente gratuita y lo único que se exige es las ganas de aprender y de progresar de los estudiantes que han decidido inscribirse en el colegio.



A pesar que el área social y principal actividad de la organización es la educación para el desarrollo social, también se ayuda a los estudiantes con alimentación partiendo de la lógica de que un estudiante bien alimentado físicamente estará preparado para alimentar integralmente también sus conocimientos. La alimentación consiste en un desayuno nutritivo a primera hora por la mañana y al finalizar las clases un almuerzo completo antes de volver a sus hogares.

### **1.8.1 Reseña Histórica**

La historia de esta organización comienza con Mary Eckert, ciudadana estadounidense nacida en el estado de Utah y quien vino al país como misionera de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días y posteriormente regresaría para trabajar como voluntaria de una escuela primaria en la comunidad de Padre Chupa y ayudando a los jóvenes de esta comunidad con problemas médicos.

Posteriormente, decidió hacerse cargo de una ONG de Utah que había estado funcionando desde el 2001 y le cambio al nombre de “Children Of The Andes Humanitarian” para el año 2006.

Desde el año 2005, Mary ya trabajaba independientemente ayudando a jóvenes con enfermedades cardíacas y problemas médicos muy delicados, es así que la fundación de COTAH la encontró en una situación perfecta para continuar sus labores de ayuda a la sociedad de manera más organizada.

El trabajo de Mary pudo expandirse gracias a la donación de recursos económicos provenientes de patrocinadores anónimos desde los Estados Unidos y así COTAH pudiera establecerse legalmente en el país como una ONG extranjera.

La sensibilización causada en los patrocinadores en Estados Unidos y en Mary a partir de la muerte de uno de los jóvenes indígenas a quien ayudaban para que pudiera someterse a los procedimientos quirúrgicos necesarios de corazón fue el detonante para focalizar sus esfuerzos en seguir ayudando a niños con problemas cardíacos y dar un giro a la organización de 360 grados para brindarles también educación.

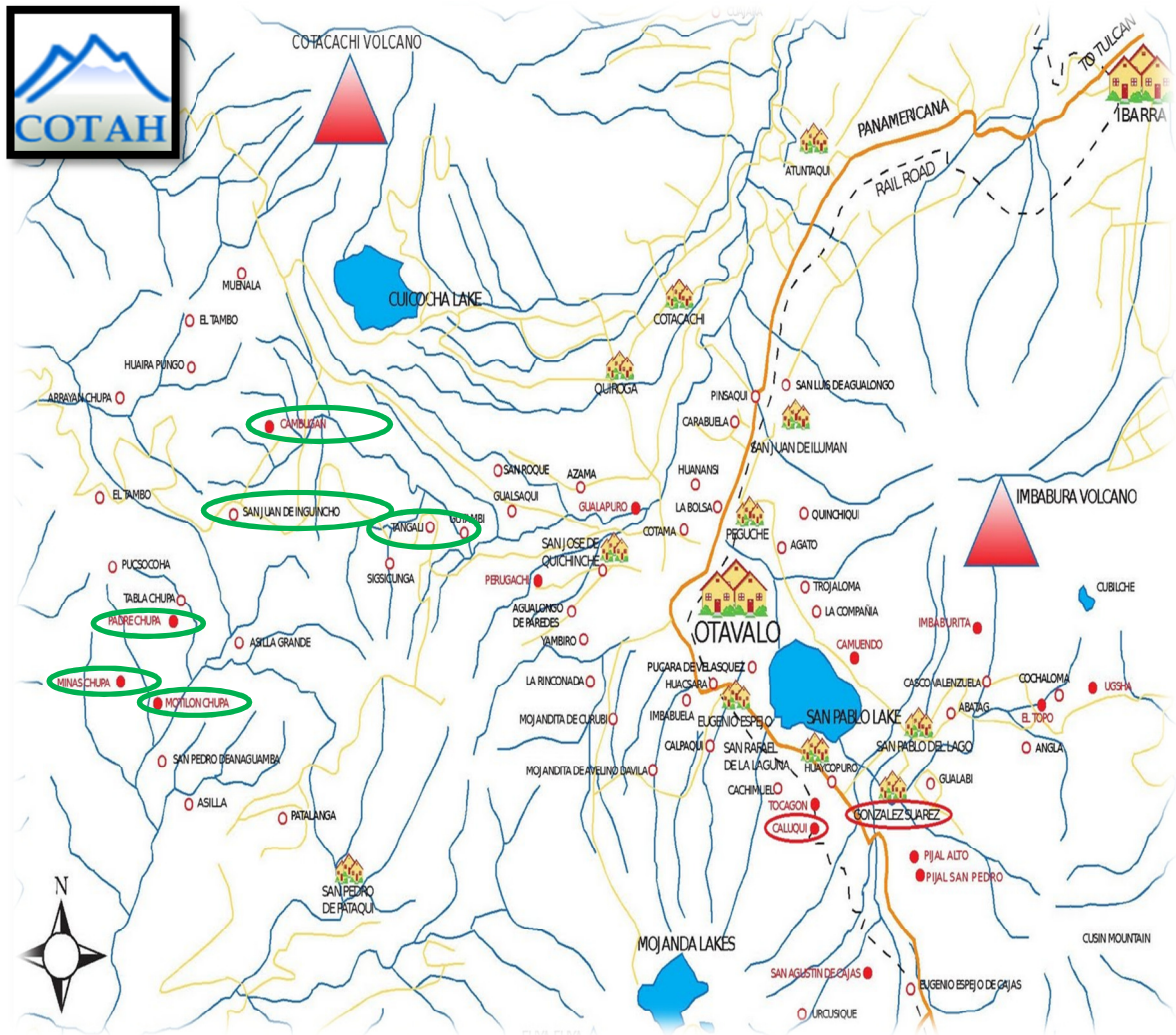
Lo que comenzó como un sueño luego se transformó en realidad y permitió así que la organización pueda comprar el terreno donde actualmente funciona el colegio de educación secundaria, posicionado estratégicamente en el páramo imbabureño y con una ubicación privilegiada no solo por los impresionantes paisajes que lo rodean sino también por la cercanía a más de una comunidad indígena que pueden beneficiarse de los servicios de la ONG.

## **1.8.2 Localización e Infraestructura**

### **1.8.2.1 Localización**

El colegio se encuentra localizado en una propiedad de alrededor de 30 hectáreas de terreno montañoso a 3200 metros de altura sobre el nivel del mar y a 25 kilómetros de la ciudad de Otavalo en la vía a Selva Alegre.

A continuación se presenta un mapa con la localización de algunas de las comunidades beneficiadas por COTAH, las mismas se encuentran encerradas en verde:



**Fuente:** Mapa Fundación Cielo Azul

### 1.8.2.2 Infraestructura

La Infraestructura que se encontraba en el terreno en un principio no era más que una casa antigua, descuidada y sin mantenimiento alguno. Es así que para el funcionamiento del colegio se construyeron dos aulas de 135mts<sup>2</sup> cada una completamente equipadas donde 82 jóvenes recibían clases pero con el continuo

crecimiento de la organización y la llegada de nuevos estudiantes era necesario concebir la ampliación del colegio con nueva y más grande infraestructura.

El proyecto de ampliación comenzó en mayo del año 2010, el cual contemplaría la construcción de un complejo compuesto por cuatro edificios que totalizaban 896,81 mts<sup>2</sup>, 50 metros de altura más arriba de las dos aulas construidas inicialmente en la cúspide de una montaña aprovechando la vista panorámica que ofrece el paisaje desde ahí.

Este proyecto fue planeado para que en los dos edificios más grandes funcionara una cocina, un comedor, salones de clases, laboratorios, áreas de estudio y un horno artesanal mientras que otro edificio más pequeño ubicado justo en el centro sería destinado para baterías sanitarias y por último otro pequeño edificio para el funcionamiento de las oficinas administrativas.

Este proyecto de ampliación fue culminado en el año 2014 gracias a la donación económica del New Hampshire Charitable Foundation of Concord, New Hampshire.

Adicionalmente a los edificios para el funcionamiento del colegio también cuentan con una cancha semi profesional de fútbol, una cancha de uso múltiple y una cancha para juegos étnicos.

Pensando en la salud de los jóvenes estudiantes se construyó también una planta de purificación de agua con ozono que recolecta agua de la comunidad de Cambugán y de una vertiente del sector “El peligro” a 1,7 km. Esta planta abastece de agua potable para las cuatro instalaciones. Y, también existe un reservorio de agua con capacidad de 16.400 mts<sup>3</sup>.

Se cuenta con un transformador eléctrico propio de 15 Kba que surte de electricidad a los edificios y una bodega de herramientas para labores agrícolas.

Y por último, se destinó una extensión de alrededor de 3000 mts<sup>2</sup> para huertos agrícolas donde se siembran frutas, hortalizas y verduras de la zona y en donde los estudiantes pueden aprender más y asesorarse de sus profesores en agricultura.

### **1.8.3 Actividades de Desarrollo Social y enfoque**

La principal actividad desarrollada por esta organización es impartir educación de calidad a sus estudiantes para que estos puedan progresar en la vida, terminar el bachillerato y poder luego asistir a una universidad para convertirse en profesionales e integrarse a la sociedad.

Los jóvenes de estas comunidades en su mayoría indígenas y mestizos también, gracias a este proyecto educativo pueden ahora completar sus estudios secundarios y gracias a él se ha cambiado el paradigma de que desde temprana edad, alrededor de los 11 o 12 años ya tenían que salir a la ciudad o al campo a trabajar para ganar salarios muy bajos y así poder contribuir en algo en sus casas para la manutención de sus familias en el caso de los hombres y en el caso de las mujeres aún más grave ya que son forzadas a trabajar como empleadas domésticas y en algunos casos incluso tratadas abusadas por sus empleadores o por sus mismos maridos ocasionando así que crezcan con un autoestima baja, sin ambiciones y viviendo en la ignorancia.

Al ser en su mayoría jóvenes indígenas, lo que se busca es no cambiar sus costumbres étnicas ni culturales sino más bien potenciarlas, es así que también se les enseña a escribir y leer en su idioma natal que es el quichua, pero también se imparten clases de inglés para que puedan ampliar sus horizontes tal y como ya se lo hace en cualquier colegio particular.

Como parte de la actividad de desarrollo social que profesa la organización, también se ayuda tanto a alumnos como maestros con alimentación nutritiva compuesta de desayuno y almuerzo para que estén preparados día a día para su actividad cognitiva y sobretodo que al tener que recorrer largas distancias para llegar al colegio a tiempo, este desgaste no sea un impedimento para el desarrollo diario del aprendizaje.

Otra actividad fundamental que se desarrolla en el colegio, es la agricultura que con la ayuda de profesores muy bien preparados en esta materia se logró implementar un invernadero donde se siembran algunas frutas y hortalizas con dos objetivos:

-Enseñar y asesorar a los estudiantes en temas de buenas prácticas de agricultura, cuidados y mantenimiento de cultivos.

-Eventualmente, usar los alimentos cosechados en la cocina del colegio para así reducir gastos de alimentación y lograr ser más sustentables.

En conclusión, el enfoque primario de esta organización es reemplazar el trabajo infantil y el abuso físico y mental al que pudieran ser expuestos por la oportunidad de recibir una educación de calidad y poder terminar el bachillerato.

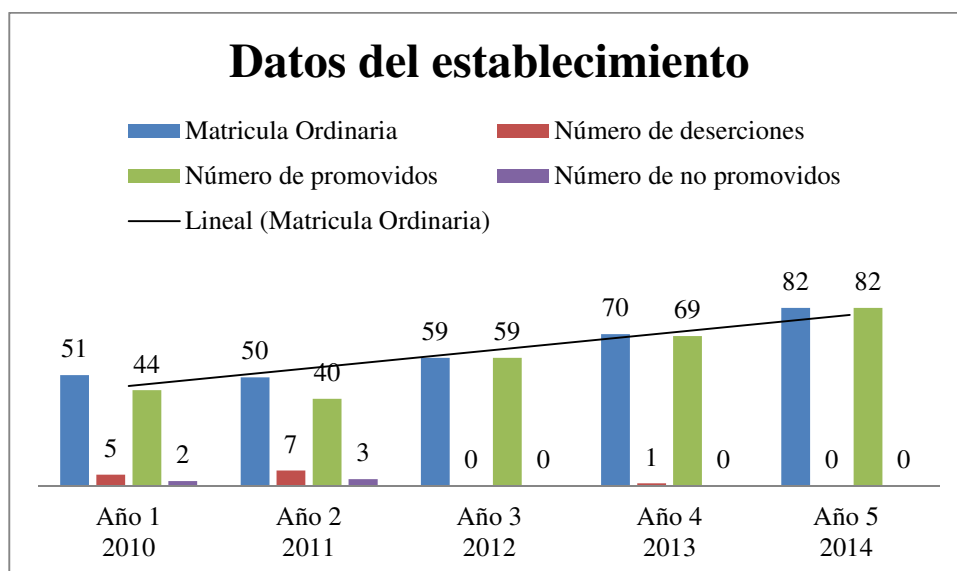
#### **1.8.4 Resultados de las actividades**

En el año 2008 se inscribieron 47 alumnos, sin embargo solo 16 quedaron en el colegio, ya que cinco de ellos se mudaron a la ciudad de Otavalo donde continuaron sus estudios, pero el resto tuvieron que volver a trabajar en campos y haciendas por la presión de sus familias.



Es así, como la organización debe luchar constantemente por cambiar la mentalidad de los padres de estos jóvenes indígenas para que logren entender la importancia y beneficios para el futuro que acarrearía el terminar el colegio para sus hijos.

A continuación se presenta un análisis del progreso sustancioso que ha tenido la organización a nivel de número de alumnos matriculados en el periodo 2010-2014:



**Gráfico 1: Estadísticas Alumnos COTAH Años 2010-2014**

**Fuente:** Registros de estudiantes COTAH

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

En el gráfico se presentan cuatro variables que son el número de alumnos matriculados (matricula ordinaria), el número de deserciones, el número de estudiantes que cruzaron exitosamente al siguiente curso (número de promovidos) y el número de aquellos que perdieron el año (número de no promovidos).

Se puede observar que existe una tendencia lineal ascendente en cuanto al número de matriculados cada año con un promedio de 10 nuevos por año y que el número de deserciones en relación a los primeros años ha disminuido considerablemente. Lo que en primera instancia indicaría que se ha logrado el objetivo de crear conciencia tanto en estudiantes como padres acerca de la importancia que tiene para sus vidas la educación y el impacto de este proyecto.

De igual manera, el número de estudiantes que han perdido el año en los últimos tres años se ha mantenido en cero, lo cual es un buen indicador porque demuestra el compromiso tanto de alumnos como de profesores y personal administrativo.

En el 2014, se graduó la primera generación de estudiantes con un total de 16 alumnos graduados y de los cuales 7 se encuentran asistiendo a una universidad en la ciudad y en este año 2015 se graduaron 8 estudiantes.

## **2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA**

### **2.1 SITUACIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS**

Como en toda empresa, los presupuestos son de vital importancia y se los debe preparar con anticipación los últimos meses de cada año.

Los siguientes son los presupuestos manejados por COTAH del año 2013 al año en curso, es decir 2015.

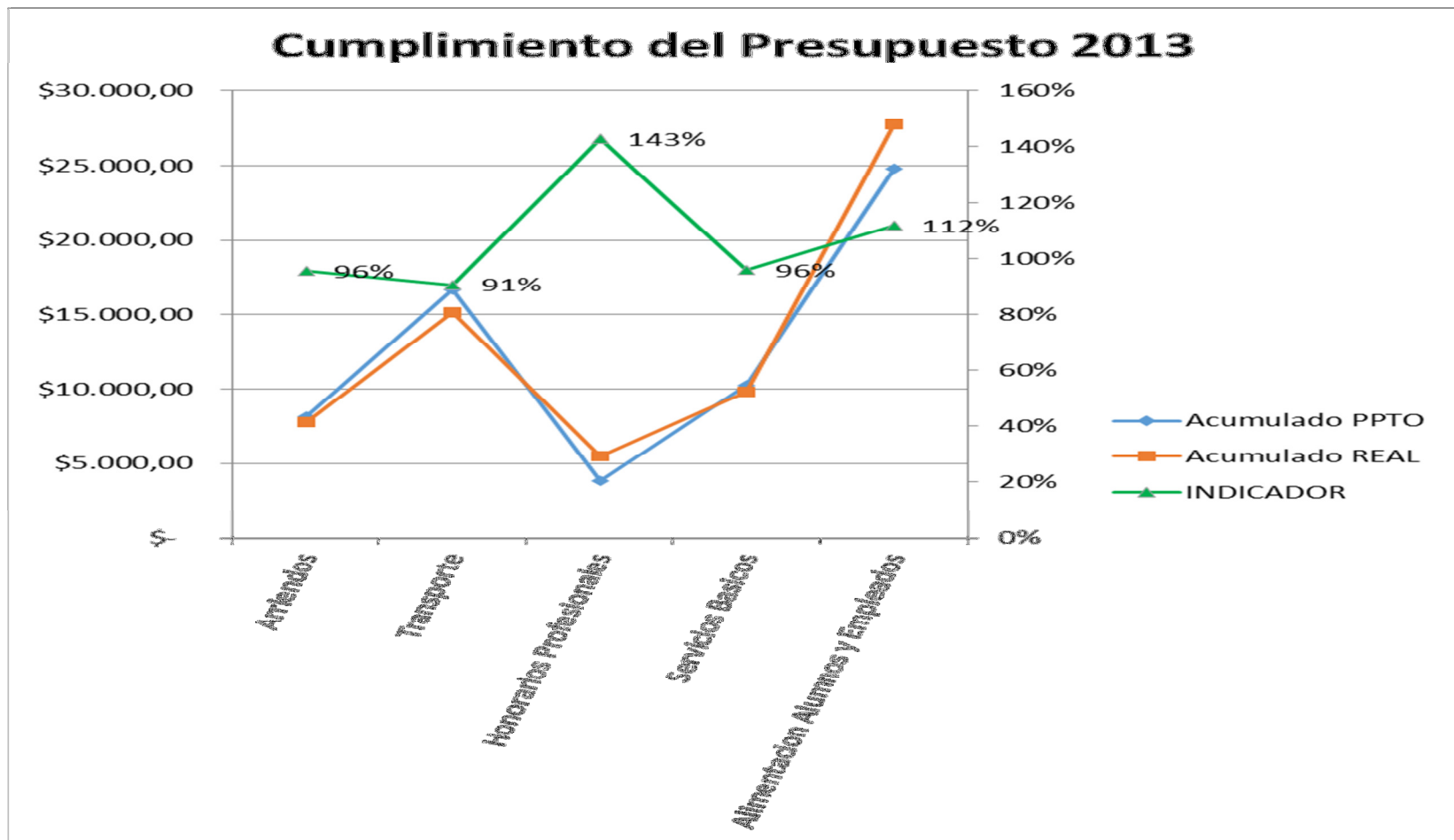
Es importante aclarar que para el año 2013 ya que la presidenta de la organización por problemas de salud se encontraba en el exterior durante todo el año y por el progreso de la construcción a pasos agigantados, se realizaba un presupuesto de forma mensual, para luego ser enviado a la presidenta y que ella los pueda autorizar, así como realizar la gestión de recaudación de fondos.

Desde el año 2014 ya se empieza a manejar presupuestos anuales en base a los históricos y Con estos se realizó el siguiente análisis para medir en qué grado se cumplió con el presupuesto de los últimos años y que rubros son los que mayor capital exigen a la organización para poder funcionar.

Este análisis se realizó tomando en cuenta solo los gastos que sobrepasan un monto anual equivalente al 2% del total de gastos ya que no se considera relevante conseguir ahorros en rubros donde el gasto es tan pequeño.

### **2.1.1 Presupuesto Año 2013**

El siguiente gráfico devela el cumplimiento del presupuesto de gastos del año 2013 y fue realizado en base al presupuesto 2013 (Anexo N°1) y el estado de resultados de ese año (Anexo N°2). Se tomó en cuenta todos los rubros de gastos correspondientes tanto a la operación del colegio como a la ayuda social brindada en el área de la salud.



**Gráfico 2: Análisis de cumplimiento Presupuesto 2013**

**Fuente:** Estado de Resultados y Presupuesto COTAH 2013

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

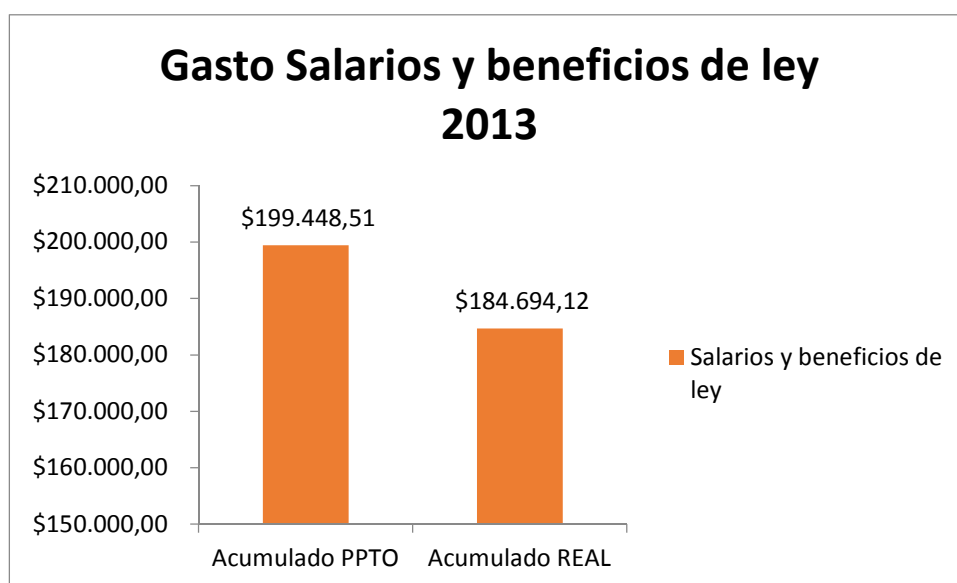
Para la construcción del colegio que en estos años se estaba realizando, no se elaboró nunca un presupuesto, por esta razón no han sido incluidos estos gastos en el análisis.

Los fondos para la realización de este proyecto de construcción fueron obtenidos del mismo donante mediante un acuerdo de destinar \$300.000,00 para esta causa, los cuales desde los Estados Unidos se distribuían de manera mensual conforme avanzaba la construcción y los requerimientos económicos de esta.

En el año 2013 de acuerdo al análisis realizado se cumplió en un 94% con el presupuesto estimado teniendo que el presupuesto de gastos operacionales del colegio y la ayuda en salud totalizaba \$ 280.425,59 y se gastó en realidad \$ 264.225,86.

Como se puede ver, los rubros más pesados según el monto son los de transporte, alimentación y servicios básicos. En estos mismos rubros son donde más preciso es el presupuesto en cuanto a su cumplimiento, pero en otros gastos como mantenimiento o materiales que no sobrepasan los \$5.000,00 es donde existen más problemas en cuanto al cálculo de presupuestos más reales, sin embargo como ya se mencionó antes, estos rubros no son considerados por no sobrepasar el 2% de los gastos anuales totales.

Se elaboró un gráfico a parte para el gasto de salarios y beneficios de ley debido a que el monto es bastante alto y distorsiona el gráfico anterior.



**Gráfico 3: Análisis cumplimiento Gasto Salarios y Beneficios de ley 2013**

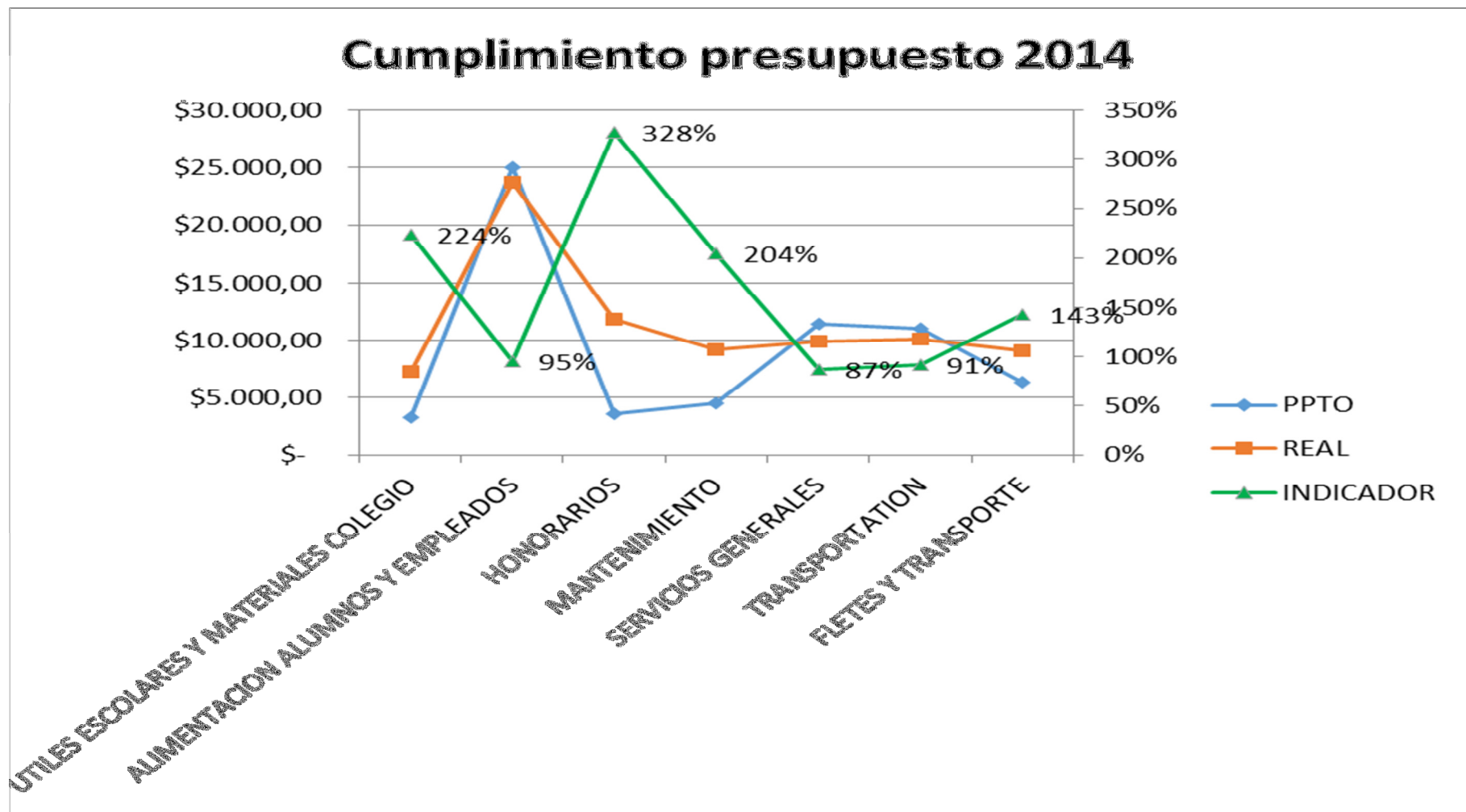
**Fuente:** Estado de Resultados y Presupuesto COTAH 2013

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Como se puede ver el gasto en recurso humano es el rubro más importante con una participación del 70% de los gastos destinados para el funcionamiento del colegio, y para este año su indicador de cumplimiento fue 93%.

### **2.1.2 Presupuesto Año 2014**

A partir del año 2014 el presupuesto es elaborado para todo el año por la administradora de la organización. El gráfico siguiente ha sido preparado con el presupuesto para dicho año provisto por la administradora (Anexo N°1) y se lo comparó con los resultados del año (Anexo N°2).



**Gráfico 4: Análisis de cumplimiento Presupuesto 2014**

**Fuente:** Estado de Resultados y Presupuesto COTAH 2014

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí



En términos generales el cumplimiento con el presupuesto fue muy bueno ya que se cumplió en un 97%, sin embargo los siguientes rubros muestran algunas anomalías:

**Tabla 1: Rubros de gasto 2014 con anomalías**

<b>Rubro del Gasto</b>	<b>% de cumplimiento del presupuesto</b>
ÚTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO	224%
HONORARIOS	328%
MANTENIMIENTO	204%
FLETES Y TRANSPORTE	143%

**Fuente:** Presupuesto 2014 y Estado de Resultados 2014

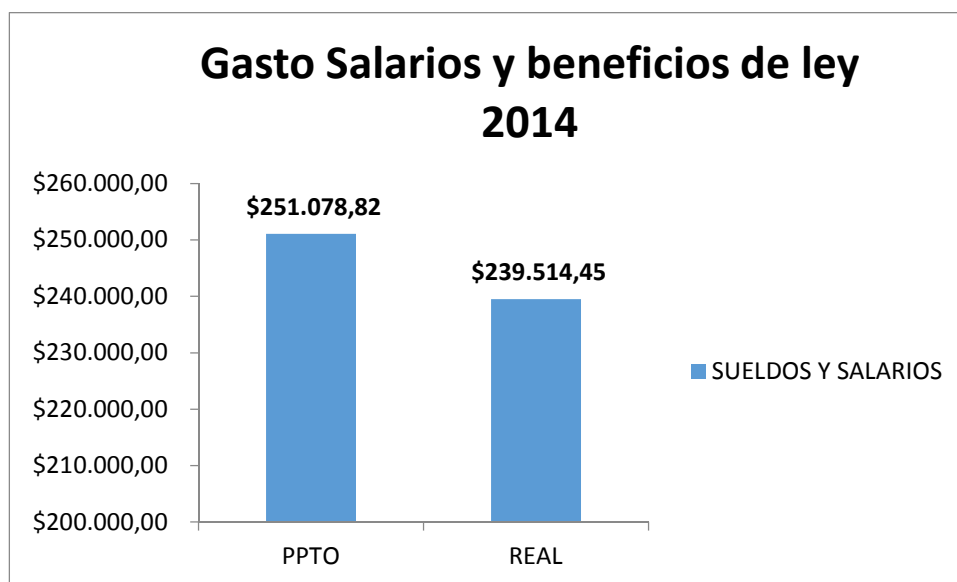
**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

En útiles escolares y materiales del colegio se gastó más del doble de lo presupuestado para el año.

Los honorarios fueron mucho más altos de lo que se presupuestó debido a que la estimación para honorarios jurídicos fue solo de \$600 y en realidad fueron un poco más \$3000 y no se tomó en cuenta servicios ocasionales que totalizaron alrededor de \$5500.

La cuenta de mantenimiento se vio sobrepasada a lo presupuestado principalmente por el gasto en mantenimiento del colegio que fue más del doble del estimado.

A continuación el gráfico para el gasto de Sueldos y salarios incluido beneficios de ley:



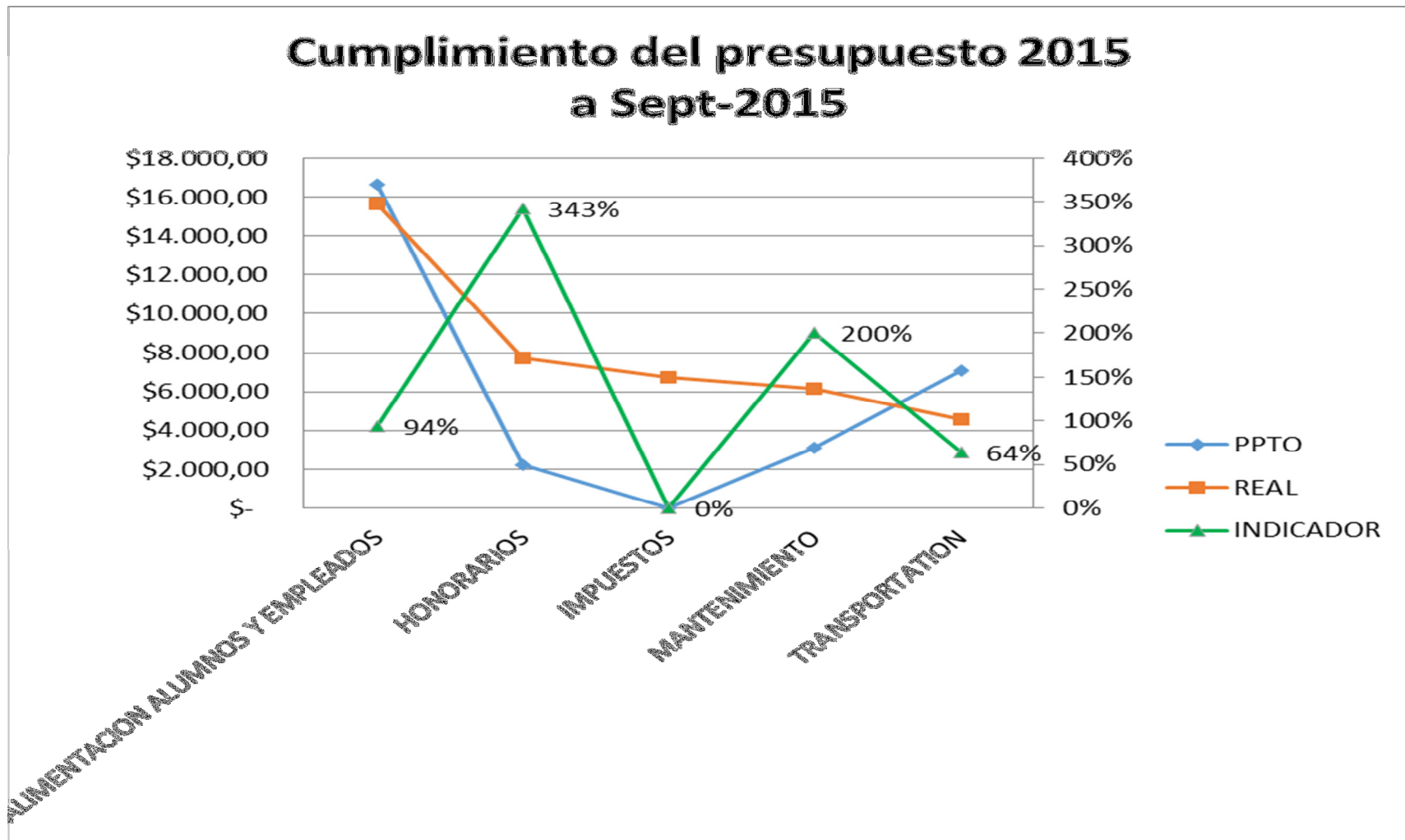
**Gráfico 5: Análisis cumplimiento Gasto Salarios y Beneficios de ley 2014**

**Fuente:** Estado de Resultados y Presupuesto COTAH 2014

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Este rubro tuvo un cumplimiento del 95%, sin embargo ese desfase de cerca de \$12000 es alto tomando en cuenta que es un gasto fijo por lo tanto no debería haber variaciones tan significativas.

### 2.1.3 Presupuesto Año 2015



**Gráfico 6: Análisis de cumplimiento Presupuesto a Septiembre 2015**

**Fuente:** Estado de Resultados y Presupuesto COTAH 2015

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Al 30 de septiembre de este año se ha cumplido en un 97% con el presupuesto para esta misma fecha. Para la elaboración del gráfico, se usó el presupuesto 2015 (Anexo N°1) y el estado de resultados acumulado hasta la fecha (Anexo N°2).

Del gráfico anterior, se puede apreciar algunos puntos que precisan de atención:

**Tabla 2: Rubros de gasto 2015 con anomalías**

<b>Rubro del Gasto</b>	<b>% de cumplimiento del presupuesto</b>
HONORARIOS	343%
MANTENIMIENTO	200%
IMPUESTOS	0%

**Fuente:** Presupuesto 2015 y Estado de Resultados 2015

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

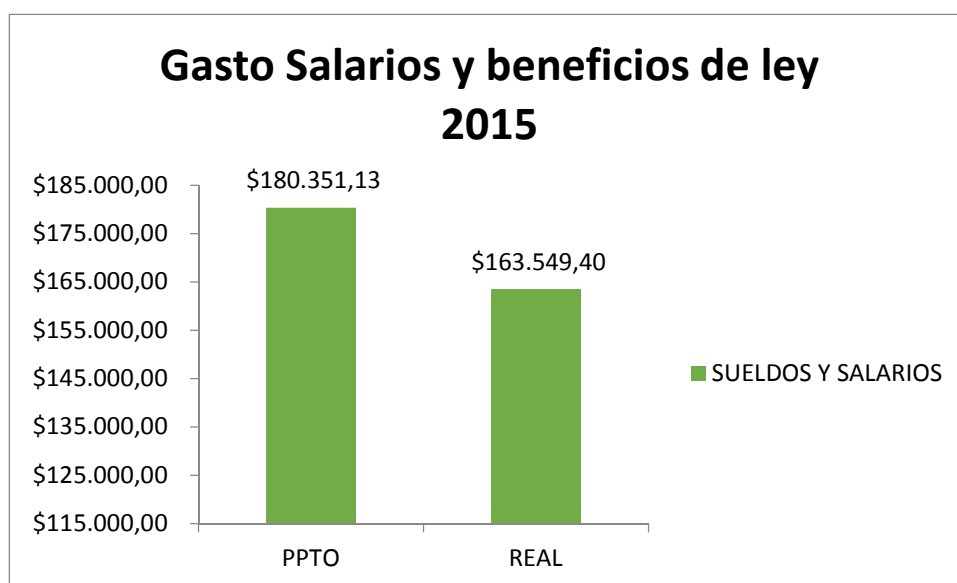
Una vez más la cuenta de honorarios al igual que el año 2014 presenta un desfase habiendo gastado tres veces más de lo que se presupuestó, esto debido a que nuevamente en el presupuesto solo se tomó en cuenta los honorarios de la contadora mas no los jurídicos ni los de servicios ocasionales.

En lo que va del año se ha gastado el doble de lo presupuestado en mantenimiento, esto se debe a que los gastos incurridos para mantenimiento del colegio (áreas verdes, infraestructura y pozo séptico) son mayores a los

estimados. Hay que notar que este caso se repite en el 2014 y con casi el mismo indicador de cumplimiento.

Es importante para la administración notar que no se presupuestaron pago de impuestos y en lo que lleva del año ya se ha incurrido en \$6.735,48, monto que ya entra a ser un poco considerable y no se tomó nunca en cuenta, pudiendo así causar una pérdida al final del año.

Los gastos en salarios y beneficios de ley a la fecha son los siguientes:



**Gráfico 7: Análisis cumplimiento Gasto Salarios y Beneficios de ley 2015**

**Fuente:** Estado de Resultados y Presupuesto COTAH 2015

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Nuevamente, ocurre esta anomalía e imprecisión en el cálculo de sueldos y salarios donde como se observa ya hay una diferencia considerable (\$16.801,73), mientras que el indicador es de 91%.

## 2.2 RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 2.2.1 Análisis de los Estados Financieros

Para el Caso de la Organización COTAH, con la información financiera proporcionada de los últimos tres años se elaboró y se presenta a continuación el análisis comparativo de los dos estados financieros principales de cada año (Estado de Resultados Integral “Anexo N°2” y Balance General o Estado de Situación Financiera “Anexo N°3”)

En el análisis de estados financieros se distinguen dos métodos: el método vertical también conocido como análisis de proporciones y el método horizontal conocido también con el nombre de análisis de tendencias.

Ambos métodos son presentados ya que tienen propósitos diferentes pero su utilidad es vital para esta investigación.

#### 2.2.1.1 Análisis COTAH mediante el método horizontal

“Este método consiste en comparar estados financieros homogéneos de dos o más periodos consecutivos con el fin de determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.” (Padilla, 2014)

Cuando se trata de dos o más periodos en este análisis se puede tomar dos bases diferentes para calcular los aumentos o disminuciones:

- Tomando como base los datos de la fecha o periodo inmediato anterior

- Tomando como base los datos de la fecha o periodo más lejano

En este caso, se utilizó la primera opción.

#### **A.      Análisis Horizontal Balance General**

ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL (2012-2014)							
CUENTA	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Variacion Absoluta (2013 al 2012)	Variacion Relativa (2013 al 2012)	Variacion Absoluta (2014 al 2013)	Variacion Relativa (2014 al 2013)
<b>Activo</b>							
<b>Activo corriente</b>							
Efectivo y Equivalentes	\$ 29.896,95	\$ 67.056,75	\$ 29.968,87	\$ 37.159,80	124%	\$ (37.087,88)	-55%
Cuentas por cobrar	\$ 52.638,71	\$ 64.544,44	\$ 68.092,77	\$ 11.905,73	23%	\$ 3.548,33	5%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ 82.535,66</b>	<b>\$ 131.601,19</b>	<b>\$ 98.061,64</b>	<b>\$ 49.065,53</b>	<b>59%</b>	<b>\$ (33.539,55)</b>	<b>-25%</b>
<b>Activo no corriente</b>							
Activos Fijos depreciables	\$ 95.634,30	\$ 97.503,97	\$ 111.554,70	\$ 1.869,67	2%	\$ 14.050,73	14%
Activos Fijos no depreciables	\$ 251.200,56	\$ 298.721,25	\$ 330.067,75	\$ 47.520,69	19%	\$ 31.346,50	10%
Otros Activos	\$ 18.269,39	\$ 19.239,17	\$ 21.754,18	\$ 969,78	5%	\$ 2.515,01	13%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ 365.104,25</b>	<b>\$ 415.464,39</b>	<b>\$ 463.376,63</b>	<b>\$ 50.360,14</b>	<b>14%</b>	<b>\$ 47.912,24</b>	<b>12%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 447.639,91</b>	<b>\$ 547.065,58</b>	<b>\$ 561.438,27</b>	<b>\$ 99.425,67</b>	<b>22%</b>	<b>\$ 14.372,69</b>	<b>3%</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>							
<b>Pasivo Circulante</b>							
Proveedores	\$ 1.970,15	\$ 2.276,79	\$ 2.438,39	\$ 306,64	16%	\$ 161,60	7%
Empleados	\$ 3.378,99	\$ 4.747,27	\$ 3.826,06	\$ 1.368,28	40%	\$ (921,21)	-19%
<b>Total Pasivo circulante</b>	<b>\$ 5.349,14</b>	<b>\$ 7.024,06</b>	<b>\$ 6.264,45</b>	<b>\$ 1.674,92</b>	<b>31%</b>	<b>\$ (759,61)</b>	<b>-11%</b>
Otros Pasivos	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ -	0%	\$ -	0%
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 6.449,14</b>	<b>\$ 8.124,06</b>	<b>\$ 7.364,45</b>	<b>\$ 1.674,92</b>	<b>26%</b>	<b>\$ (759,61)</b>	<b>-9%</b>
<b>Patrimonio</b>							
Capital Social	\$ 111.346,23	\$ 111.346,23	\$ 111.346,23	\$ -	0%	\$ -	0%
Resultados Ejercicios	\$ 329.844,54	\$ 427.595,29	\$ 442.727,59	\$ 97.750,75	30%	\$ 15.132,30	4%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 441.190,77</b>	<b>\$ 538.941,52</b>	<b>\$ 554.073,82</b>	<b>\$ 97.750,75</b>	<b>22%</b>	<b>\$ 15.132,30</b>	<b>3%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 447.639,91</b>	<b>\$ 547.065,58</b>	<b>\$ 561.438,27</b>	<b>\$ 99.425,67</b>	<b>22%</b>	<b>\$ 14.372,69</b>	<b>3%</b>

Gráfico 8: Análisis Horizontal del Balance General Año 2012-2014

Fuente: Balance General COTAH Años 2012-2014

Elaborado por: Jean Pierre Falconí



Los datos anteriores permiten identificar claramente cuáles han sido las variaciones de cada una de las partidas del balance.

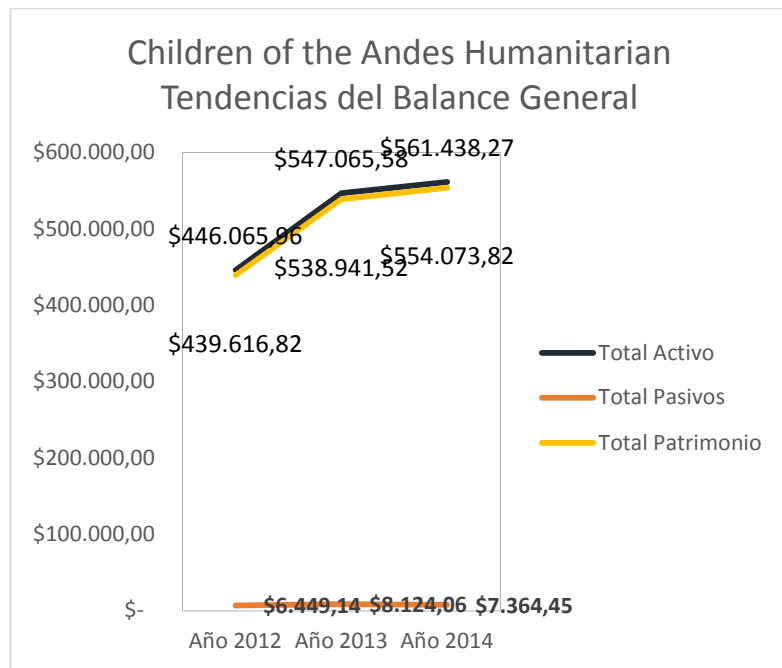
El activo de COTAH creció durante el 2013, \$99.425,67 equivalentes al 22%. Este incremento se vio principalmente en el activo corriente que creció \$49.065,53 equivalente al 59% respecto al 2012. La cuenta que más creció dentro del activo corriente fue la de efectivo y equivalentes que creció en un 124% en relación al año 2012 esto debido a que en diciembre del 2013 se recibió una transferencia del exterior de para gastos de construcción como se puede ver en el Estado de Resultados de ese año y consecuentemente ocasiono que quedara un monto sobrante en una de las cuentas bancarias bastante considerable.

Sin embargo, para el año 2014, el activo de la organización apenas tuvo un crecimiento del 3% equivalente a \$14.372,69 frente al año 2013. Esto se debió principalmente al decremento en la cuenta de efectivo y equivalentes en un 55%. Siendo que solamente el activo no corriente creció en una proporción parecida a la del año 2013 (12%) lo cual se debe a la compra de activos fijos depreciables por un valor de \$14.050,73 y al aumento del valor de activos no depreciables que contiene a la cuenta de construcciones en curso la cual año a año se aumenta por el avance en el proyecto de construcción de infraestructura nueva para funcionamiento del colegio.

El crecimiento del activo en el 2014 fue financiado por el incremento netamente del patrimonio mas no del pasivo, ya que como se puede ver el pasivo disminuyo en -9% equivalente a \$759,61 respecto al año anterior, esto se debió a que la cuenta deudora de empleados conformada por IEES por pagar disminuyo significativamente lo que indica que se canceló la deuda con la administración tributaria.

Además, el pasivo corriente para la empresa es muy bajo, consecuentemente el nivel de endeudamiento también lo es, pero esto no siempre es algo bueno ya que significa que las adquisiciones de activo están siendo financiadas directamente por los resultados del ejercicio de años anteriores que en este caso al ser una ONG, estos son fondos de donaciones que sobraron pero que eventualmente se acabaran sino se reinvierte en proyectos que garanticen la sostenibilidad de la organización.

Finalmente, el patrimonio de la empresa crece un 22% al 2013 por la utilidad del ejercicio 2012 de alrededor 132.000,00 dólares lo cual significa un sobrante de las donaciones recibidas para el año, sin embargo en el 2014 si bien aún se tuvo utilidad esta fue mucho menor con apenas un 3% en relación al año anterior, lo que se atribuye a que el gasto operacional de la organización fue mucho mayor en el 2014. (Ver Gráfico 11)



**Gráfico 9: Tendencias en el Balance General Año 2012-2014**

**Fuente:** Gráfico 8

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

## **B. Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

A continuación se presenta el análisis horizontal del Estado de Resultados Integral con su debido análisis:

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL (2012-2014)							
CUENTA	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Variacion Absoluta (2013 al 2012)	Variacion Relativa (2013 al 2012)	Variacion Absoluta (2014 al 2013)	Variacion Relativa (2014 al 2013)
<b>INGRESOS</b>							
<i>Ingresos Operacionales</i>	\$ 426.533,13	\$ 401.066,84	\$ 349.262,00	\$ -25.466,29	-6%	\$ -51.804,84	-13%
<b>Transferencias del exterior</b>	\$ 426.533,13	\$ 401.066,84	\$ 349.262,00	\$ -25.466,29	-6%	\$ -51.804,84	-13%
Para Gastos Operacionales	\$ 246.466,82	\$ 281.350,04	\$ 332.400,00	\$ 34.883,22	14%	\$ 51.049,96	18%
Para Gastos Construcción	\$ 180.000,00	\$ 119.716,80	\$ 16.862,00	\$ -60.283,20	-33%	\$ -102.854,80	-86%
Tarjetas credito exterior	\$ 66,31	\$ -	\$ -	\$ -66,31	-100%	\$ -	
<i>Ingresos No Operacionales</i>	\$ 1.555,95	\$ 1.296,09	\$ 1.921,20	\$ -259,86	-17%	\$ 625,11	48%
Venta de leche	\$ 676,90	\$ 282,60		\$ -394,30	-58%	\$ -282,60	-100%
Intereses Bancarios	\$ 421,41	\$ 310,14	\$ 262,71	\$ -111,27	-26%	\$ -47,43	-15%
Arriendos	\$ -	\$ 350,00	\$ 840,00	\$ 350,00	0%	\$ 490,00	140%
Otros Ingresos	\$ 457,64	\$ 353,35	\$ 818,49	\$ -104,29	-23%	\$ 465,14	132%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 428.089,08	\$ 402.362,93	\$ 351.183,20	\$ -25.726,15	-6%	\$ -51.179,73	-13%
<b>GASTOS</b>							
<i>Gastos Operacionales</i>	\$ 280.215,73	\$ 304.238,13	\$ 335.616,56	\$ 24.022,40	9%	\$ 31.378,43	10%
<b>Gastos Proyecto Colegio</b>	\$ 219.136,15	\$ 262.220,33	\$ 332.381,47	\$ 43.084,18	20%	\$ 70.161,14	27%
Sueldos y Salarios	\$ 137.397,36	\$ 184.694,12	\$ 239.514,45	\$ 47.296,76	34%	\$ 54.820,33	30%
Utiles Escolares y material	\$ 2.740,85	\$ 2.757,86	\$ 7.297,79	\$ 17,01	1%	\$ 4.539,93	165%
Alimentacion alumnos y empleados	\$ 24.904,65	\$ 27.561,64	\$ 23.752,44	\$ 2.656,99	11%	\$ -3.809,20	-14%
Utencillos y menaje	\$ 448,42	\$ 165,04	\$ 166,18	\$ -283,38	-63%	\$ 1,14	1%
Honorarios	\$ 6.728,73	\$ 5.419,23	\$ 11.804,66	\$ -1.309,50	-19%	\$ 6.385,43	118%
Impuestos	\$ 2.378,70	\$ 385,95	\$ 291,94	\$ -1.992,75	-84%	\$ -94,01	-24%
Arriendos	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 5.925,00	\$ -	0%	\$ -1.875,00	-24%
Mantenimiento	\$ 3.712,31	\$ 2.511,68	\$ 9.199,04	\$ -1.200,63	-32%	\$ 6.687,36	266%
Promocion y Publicidad	\$ 1.850,00	\$ 1.399,45		\$ -450,55	-24%	\$ -1.399,45	-100%
Servicios Generales	\$ 8.559,27	\$ 9.825,39	\$ 9.908,37	\$ 1.266,12	15%	\$ 82,98	1%
Gastos Legales	\$ 529,20	\$ 52,72	\$ 281,76	\$ -476,48	-90%	\$ 229,04	434%
Gastos Varios	\$ 3.654,39	\$ 2.970,48	\$ 2.572,34	\$ -683,91	-19%	\$ -398,14	-13%
Transporte	\$ 16.470,57	\$ 15.151,90	\$ 19.167,50	\$ -1.318,67	-8%	\$ 4.015,60	27%
Viajes	\$ 1.961,70	\$ 1.524,87	\$ 2.500,00	\$ -436,83	-22%	\$ 975,13	64%
<b>Gastos Proyecto Ayuda Social(Salud)</b>	\$ 7.288,59	\$ 1.952,74	\$ 1.993,29	\$ -5.335,85	-73%	\$ 40,55	2%
<b>Gastos Proyecto Construcción</b>	\$ 53.790,99	\$ 40.065,06	\$ 1.241,80	\$ -13.725,93	-26%	\$ -38.823,26	-97%
Sueldos y Salarios	\$ 43.356,96	\$ 33.632,79		\$ -9.724,17	-22%	\$ -33.632,79	-100%
Alimentacion	\$ 2.193,96	\$ 232,37	\$ 73,33	\$ -1.961,59	-89%	\$ -159,04	-68%
Transporte	\$ 4.126,17	\$ 1.596,54	\$ 956,74	\$ -2.529,63	-61%	\$ -639,80	-40%
Suministros	\$ 529,43	\$ 20,38	\$ 35,13	\$ -509,05	-96%	\$ 14,75	72%
Varios	\$ 3.584,47	\$ 4.582,98	\$ 176,60	\$ 998,51	28%	\$ -4.406,38	-96%
<i>Gastos No operacionales</i>	\$ 15.743,21	\$ 374,05	\$ 434,34	\$ -15.369,16	-98%	\$ 60,29	16%
Gastos Bancarios	\$ 364,21	\$ 334,89	\$ 340,36	\$ -29,32	-8%	\$ 5,47	2%
Otros gastos no operacionales	\$ 15.379,00	\$ 39,16	\$ 93,98	\$ -15.339,84	-100%	\$ 54,82	140%
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 295.958,94	\$ 304.612,18	\$ 336.050,90	\$ 8.653,24	3%	\$ 31.438,72	10%
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA</b>	\$ 132.130,14	\$ 97.750,75	\$ 15.132,30	\$ -34.379,39	-26%	\$ -82.618,45	-85%

**Gráfico 10: Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integral Años 2012-2014**

**Fuente:** Estado de Resultados Integral COTAH 2012-2014

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

En el año 2013 los ingresos operacionales, decrecieron en un -6% y para el 2014 en un -13% en relación al año antecesor, esto demuestra una tendencia a la baja y por lo tanto debe generar preocupación en la administración de la organización ya que al ser una ONG, y en este caso en particular los ingresos operacionales estas compuestos por transferencias del exterior lo que quiere decir que el único donante que posee cada vez están proveyendo de menos recursos para el ejercicio anual.

Los ingresos no operacionales son relativamente bajos ya que no llegan anualmente ni si quiera a los \$2000 dólares. Dentro de estos ingresos están ingresos como la venta de leche que se produce en pequeñas cantidades en el colegio, sin embargo en el 2014 no se produjo nada. Los intereses bancarios provienen de una cuenta de ahorros destinada para la acumulación de fondos destinados a las provisiones patronales que se deben pagar a los empleados y que genera un interés anual a favor de la organización y por último en los dos últimos años el rubro de arriendo ha generado una pequeña ganancia ya que se alquilan parcelas a hacendados del sector.

Los gastos operacionales son identificados en el estado de resultados por proyecto ya que como se mencionó anteriormente, la organización desarrolla algunas actividades como son la ayuda a la salud y actualmente la construcción de nueva infraestructura para el colegio.

En términos generales, se aprecia un ligero crecimiento en los gastos operacionales con un 9% y 10% para los años 2013 y 2014 respectivamente. Sin embargo, es necesario entender que haciendo una relación a los ingresos operacionales que se dividen en ingresos para operación e ingresos para construcción se observa lo siguiente:



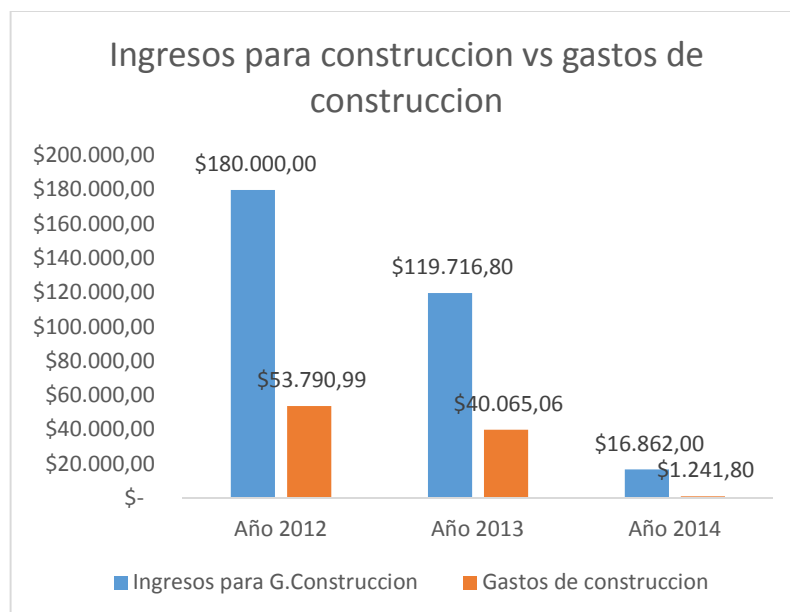
**Gráfico 11: Relación Ingresos vs Gastos operacionales 2012-2014**

**Fuente:** Gráfico 10

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Los Ingresos provenientes de donación extranjera destinados para gastos operacionales son mayores que los gastos de operación anuales tanto en el 2012 como el 2013 con una diferencia de alrededor de \$20000, pero en el año 2014 los gastos operacionales son mayores que los ingresos por lo que existe un déficit.

Ahora se muestra el mismo análisis para los ingresos destinados a gastos de construcción:



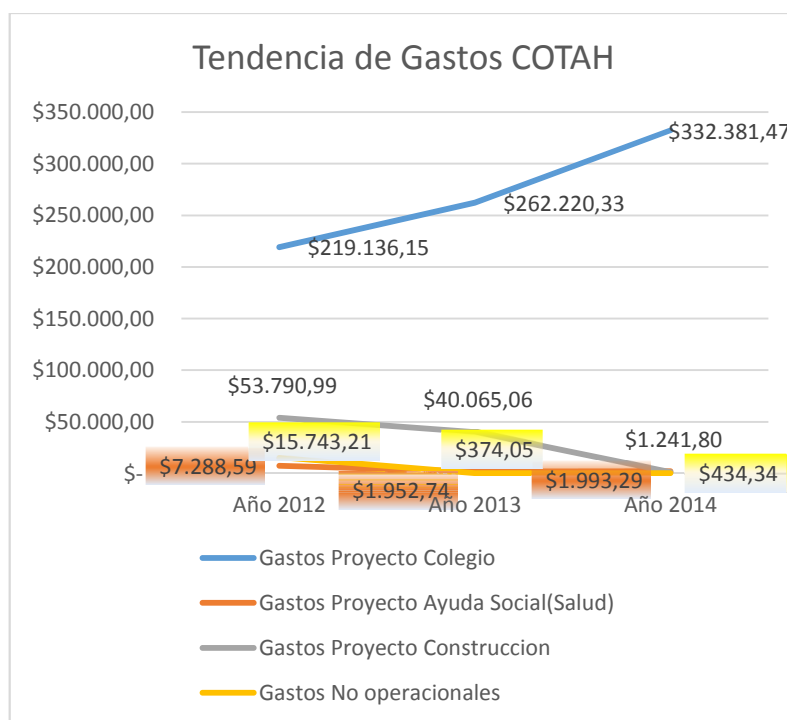
**Gráfico 12: Relación Ingresos vs Gastos de construcción 2012-2014**

**Fuente:** Gráfico 10

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Se observa que para los tres años existió un presupuesto excedido para los gastos de construcción anuales, consecuentemente se origina un superávit que sirve para cubrir por ejemplo en el año 2014 los gastos operacionales y también los gastos no operacionales y obtener aun una utilidad neta en los tres años.

Hilando un poco más fino dentro de los gastos operacionales y de construcción se puede ver su comportamiento para los últimos tres años:



**Gráfico 13: Tendencia de Gastos Años 2012-2014**

**Fuente:** Gráfico 10

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Todos los gastos han disminuido a excepción de los gastos operacionales para funcionamiento del colegio, y esto se debe a que la cuenta de Sueldos y Salarios aumenta desmedidamente en ambos años (+47.300 USD Y +54.800 USD) para 2013 y 2014 respectivamente, lo que se debió al aumento de personal en dichos años.

Por último, la organización ha obtenido utilidad los tres últimos años, sin embargo presenta una considerable disminución en la misma, que en el último año disminuyó -85% en relación al año anterior debido al aumento en los gastos y disminución en ingresos.



totales que de mantenerse esta tendencia ocasionara futuras perdidas en los años venideros.

#### 2.2.1.2 Análisis COTAH mediante el método Vertical

El análisis Vertical es un método estático usado frecuentemente, y consiste en relacionar cada una de las partidas de un estado financiero con una cuenta o grupo de cuentas, cuyo valor se hace igual al 100%. Es un método que determina un peso proporcional (en porcentaje) de cada cuenta dentro del estado financiero analizado, lo que permite determinar la composición y estructura del mismo. (Padilla, 2014)

Este método también se conoce como análisis de proporciones, el cual también arroja resultados acerca de donde tiene concentrados los recursos una compañía y como están estos distribuidos. En el Balance General analiza el peso relativo de las cuentas frente al total de activos y en el estado de Resultados frente a las ventas. (Jaramillo, 2009)

Para esta investigación, en el análisis vertical del Estado de Resultados Integral, se hará la relación con los ingresos operacionales (donaciones) ya que al ser una ONG no existe la cuenta ventas por el tipo de giro de negocio.

#### **A. Análisis Vertical del Balance General**

A continuación se presenta el análisis a través del método vertical para la organización COTAH con su debida interpretación:

ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL (2012-2014)						
CUENTA	Año 2012	%	Año 2013	%	Año 2014	%
<b>Activo</b>						
<b>Activo corriente</b>						
Efectivo y Equivalentes	\$ 29.896,95	7%	\$ 67.056,75	12%	\$ 29.968,87	5%
Cuentas por cobrar	\$ 52.638,71	12%	\$ 64.544,44	12%	\$ 68.092,77	12%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ 82.535,66</b>	<b>18%</b>	<b>\$ 131.601,19</b>	<b>24%</b>	<b>\$ 98.061,64</b>	<b>17%</b>
<b>Activo no corriente</b>						
Activos Fijos depreciables	\$ 95.634,30	21%	\$ 97.503,97	18%	\$ 111.554,70	20%
Activos Fijos no depreciables	\$ 251.200,56	56%	\$ 298.721,25	55%	\$ 330.067,75	59%
Otros Activos	\$ 18.269,39	4%	\$ 19.239,17	4%	\$ 21.754,18	4%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ 365.104,25</b>	<b>82%</b>	<b>\$ 415.464,39</b>	<b>76%</b>	<b>\$ 463.376,63</b>	<b>83%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 447.639,91</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 547.065,58</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 561.438,27</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>						
<b>Pasivo Circulante</b>						
Proveedores	\$ 1.970,15	0,4%	\$ 2.276,79	0,4%	\$ 2.438,39	0,4%
Empleados	\$ 3.378,99	0,8%	\$ 4.747,27	0,9%	\$ 3.826,06	0,7%
<b>Total Pasivo circulante</b>	<b>\$ 5.349,14</b>	<b>1,2%</b>	<b>\$ 7.024,06</b>	<b>1,3%</b>	<b>\$ 6.264,45</b>	<b>1,1%</b>
Otros Pasivos	\$ 1.100,00	0,2%	\$ 1.100,00	0,2%	\$ 1.100,00	0,2%
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 6.449,14</b>	<b>1,4%</b>	<b>\$ 8.124,06</b>	<b>1,5%</b>	<b>\$ 7.364,45</b>	<b>1,3%</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	\$ 111.346,23	24,9%	\$ 111.346,23	20,4%	\$ 111.346,23	19,8%
Resultados Ejercicios	\$ 329.844,54	73,7%	\$ 427.595,29	78,2%	\$ 442.727,59	78,9%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 441.190,77</b>	<b>98,6%</b>	<b>\$ 538.941,52</b>	<b>98,5%</b>	<b>\$ 554.073,82</b>	<b>98,7%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 447.639,91</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 547.065,58</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 561.438,27</b>	<b>100,0%</b>

Gráfico 14: Análisis Vertical del Balance General Años 2012-2014

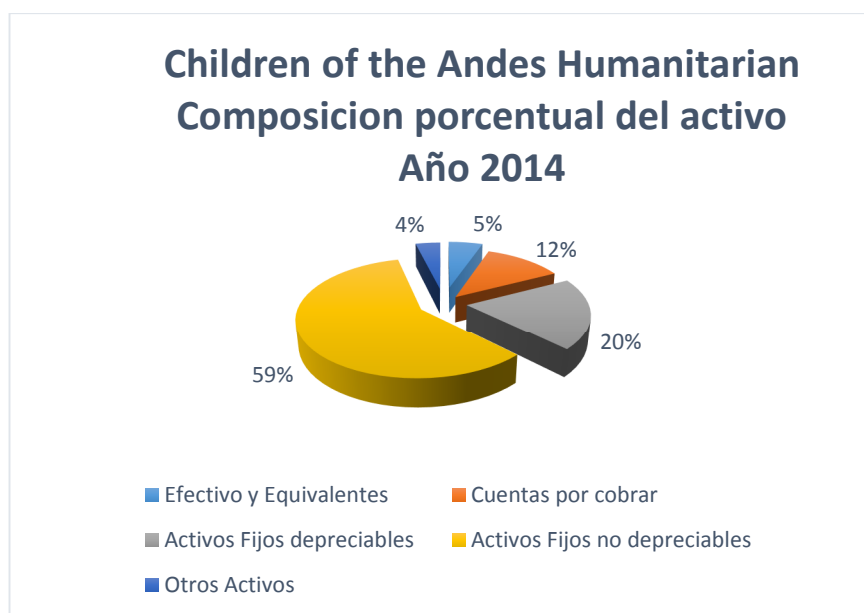
Fuente: Balance General COTAH Años 2012-2014

Elaborado por: Jean Pierre Falconí

Para los tres años analizados, se puede ver que la cuenta más representativa es el activo no corriente que representa en promedio un 80% del total del activo. Esta cuenta está compuesta por activos fijos depreciables como son equipos de cómputo, maquinaria y equipo, muebles y vehículos y también está compuesta por activos fijos no depreciables constituida principalmente por construcciones en curso.

El activo corriente con el 20% restante del total de activo en promedio para los tres años está constituido por efecto y equivalentes y cuentas por cobrar. Se puede observar una constante en la participación de las cuentas por cobrar (préstamos a empleados, anticipos y avances e impuestos por cobrar) del total del activo con un 12% para los tres años, sin embargo la cuenta efectivo y equivalentes en el año 2013 iguala con el mismo porcentaje la participación del total de activo corriente.

El siguiente grafico muestra la composición porcentual del activo para el último año fiscal (2014):



**Gráfico 15: Composición porcentual del activo 2014**

**Fuente:** Gráfico 14

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

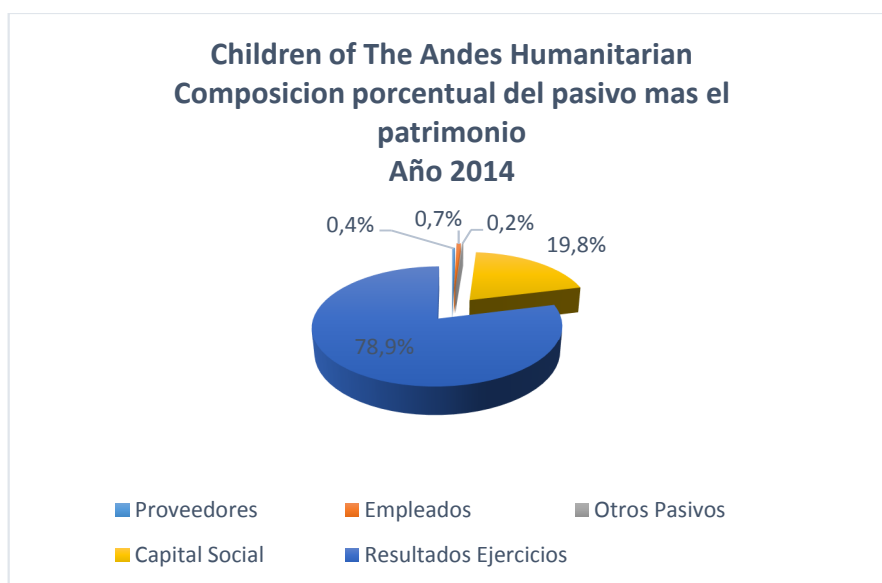
La distribución del activo fijo, como se aprecia es bastante normal siendo que el efectivo y sus equivalentes deben procurar mantenerse bajos ya que no es rentable mantener una gran cantidad en caja o bancos. Toda empresa debe procurar no tener más efectivo del estrictamente necesario.

En cuanto a las cuentas por cobrar, si bien es un valor un poco alto (12%) en este caso no representa ventas a crédito sino préstamos pero el valor más representativo es el de impuestos por cobrar que corresponde al crédito tributario al que es acreedora la organización.

Al analizar el pasivo y el patrimonio en conjunto, se observa que el 98% es abarcado por el patrimonio y esto se debe principalmente a

que la utilidad de cada año se va acumulando y el pasivo es bastante bajo. (Ver Gráfico 16)

El pasivo corriente es mucho menor al activo corriente, lo cual es algo bueno ya que no se ve comprometido el capital de trabajo de la empresa y el pasivo no corriente (otros activos) está compuesto netamente por garantías con gasolineras.



**Gráfico 16: Composición porcentual del pasivo más patrimonio 2014**

**Fuente:** Gráfico 14

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

## **B. Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral**

Según Jaramillo (2009):

“El análisis de proporciones del estado de pérdidas y ganancias es una de las herramientas más útiles del análisis financiero, pues permite conocer donde se originan los ingresos de la compañía, en que proporciones se gastan y que porcentaje le queda a la empresa como utilidad”.

El siguiente cuadro muestra el análisis vertical para los últimos tres años al igual que se ha venido realizando el resto de análisis:

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL (2012-2014)						
CUENTA	Año 2012	%	Año 2013	%	Año 2014	%
<b>INGRESOS</b>						
<i>Ingresos Operacionales</i>	\$ 426.533,13	100,0%	\$ 401.066,84	100,0%	\$ 349.262,00	100,0%
<b>Transferencias del exterior</b>	\$ 426.533,13		\$ 401.066,84		\$ 349.262,00	
Para Gastos Operacionales	\$ 246.466,82	57,8%	\$ 281.350,04	70,2%	\$ 332.400,00	95,2%
Para Gastos Construcción	\$ 180.000,00	42,2%	\$ 119.716,80	29,8%	\$ 16.862,00	4,8%
Tarjetas crédito exterior	\$ 66,31	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
<i>Ingresos No Operacionales</i>	\$ 1.555,95	100,0%	\$ 1.296,09	100,0%	\$ 1.921,20	100,0%
Venta de leche	\$ 676,90	43,5%	\$ 282,60	21,8%		0,0%
Intereses Bancarios	\$ 421,41	27,1%	\$ 310,14	23,9%	\$ 262,71	13,7%
Arriendos	\$ -	0,0%	\$ 350,00	27,0%	\$ 840,00	43,7%
Otros Ingresos	\$ 457,64	29,4%	\$ 353,35	27,3%	\$ 818,49	42,6%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 428.089,08	100,0%	\$ 402.362,93	100,0%	\$ 351.183,20	100,0%
<b>GASTOS</b>						
<i>Gastos Operacionales</i>	\$ (280.215,73)	-65,5%	\$ (304.238,13)	-75,6%	\$ (335.616,56)	-95,6%
<b>Gastos Proyecto Colegio</b>	\$ (219.136,15)	-51,2%	\$ (262.220,33)	-65,2%	\$ (332.381,47)	-94,6%
Sueldos y Salarios	\$ (137.397,36)	-32,1%	\$ (184.694,12)	-45,9%	\$ (239.514,45)	-68,2%
Útiles Escolares y material	\$ (2.740,85)	-0,6%	\$ (2.757,86)	-0,7%	\$ (7.297,79)	-2,1%
Alimentación alumnos y empleados	\$ (24.904,65)	-5,8%	\$ (27.561,64)	-6,8%	\$ (23.752,44)	-6,8%
Utensilios y menaje	\$ (448,42)	-0,1%	\$ (165,04)	0,0%	\$ (166,18)	0,0%
Honorarios	\$ (6.728,73)	-1,6%	\$ (5.419,23)	-1,3%	\$ (11.804,66)	-3,4%
Impuestos	\$ (2.378,70)	-0,6%	\$ (385,95)	-0,1%	\$ (291,94)	-0,1%
Arriendos	\$ (7.800,00)	-1,8%	\$ (7.800,00)	-1,9%	\$ (5.925,00)	-1,7%
Mantenimiento	\$ (3.712,31)	-0,9%	\$ (2.511,68)	-0,6%	\$ (9.199,04)	-2,6%
Promoción y Publicidad	\$ (1.850,00)	-0,4%	\$ (1.399,45)	-0,3%		0,0%
Servicios Generales	\$ (8.559,27)	-2,0%	\$ (9.825,39)	-2,4%	\$ (9.908,37)	-2,8%
Gastos Legales	\$ (529,20)	-0,1%	\$ (52,72)	0,0%	\$ (281,76)	-0,1%
Gastos Varios	\$ (3.654,39)	-0,9%	\$ (2.970,48)	-0,7%	\$ (2.572,34)	-0,7%
Transporte	\$ (16.470,57)	-3,8%	\$ (15.151,90)	-3,8%	\$ (19.167,50)	-5,5%
Viajes	\$ (1.961,70)	-0,5%	\$ (1.524,87)	-0,4%	\$ (2.500,00)	-0,7%
<b>Gastos Proyecto Ayuda Social(Salud)</b>	\$ (7.288,59)	-1,7%	\$ (1.952,74)	-0,5%	\$ (1.993,29)	-0,6%
<b>Gastos Proyecto Construcción</b>	\$ (53.790,99)	-12,6%	\$ (40.065,06)	-10,0%	\$ (1.241,80)	-0,4%
Sueldos y Salarios	\$ (43.356,96)	-10,1%	\$ (33.632,79)	-8,4%		0,0%
Alimentación	\$ (2.193,96)	-0,5%	\$ (232,37)	-0,1%	\$ (73,33)	0,0%
Transporte	\$ (4.126,17)	-1,0%	\$ (1.596,54)	-0,4%	\$ (956,74)	-0,3%
Suministros	\$ (529,43)	-0,1%	\$ (20,38)	0,0%	\$ (35,13)	0,0%
Varios	\$ (3.584,47)	-0,8%	\$ (4.582,98)	-1,1%	\$ (176,60)	-0,1%
<i>Gastos No operacionales</i>	\$ (15.743,21)	-3,7%	\$ -374,05	-0,1%	\$ -434,34	-0,1%
Gastos Bancarios	\$ (364,21)	-0,1%	\$ (334,89)	-0,1%	\$ (340,36)	-0,1%
Otros gastos no operacionales	\$ (15.379,00)	-3,6%	\$ (39,16)	0,0%	\$ (93,98)	0,0%
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ (295.958,94)	-69,1%	\$ (304.612,18)	-75,7%	\$ (336.050,90)	-95,7%
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA</b>	\$ 132.130,14	30,9%	\$ 97.750,75	24,3%	\$ 15.132,30	4,3%

**Gráfico 17: Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral 2012-2014**

**Fuente:** Estado de Resultados Integral COTAH 2012-2014

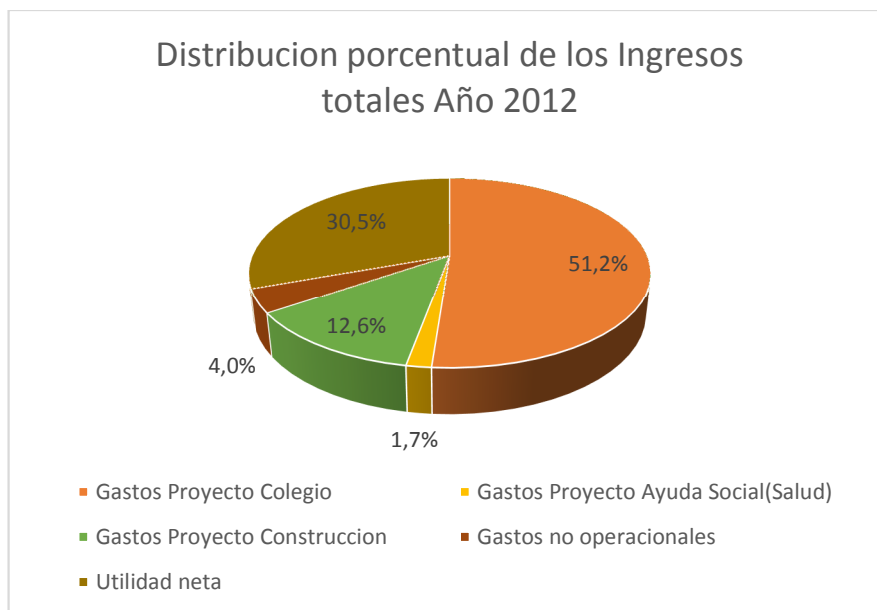
**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Se tomó como base, es decir, como el 100% a los ingresos totales que para este caso son las donaciones recibidas anualmente y algunas actividades pequeñas como venta de leche o arriendos que aportan con ingresos pequeños a la organización.

Entre los ingresos operacionales, se aprecia que los ingresos para construcción han ido bajando su participación de los ingresos totales en los últimos tres años y esto se debe a que la construcción fue culminada en el año 2014, por lo que para el año 2015 ya no existirá este rubro.

Los siguientes gráficos muestran cómo se distribuyen los ingresos totales entre gastos operacionales, no operacionales y la utilidad neta para cada año en análisis.



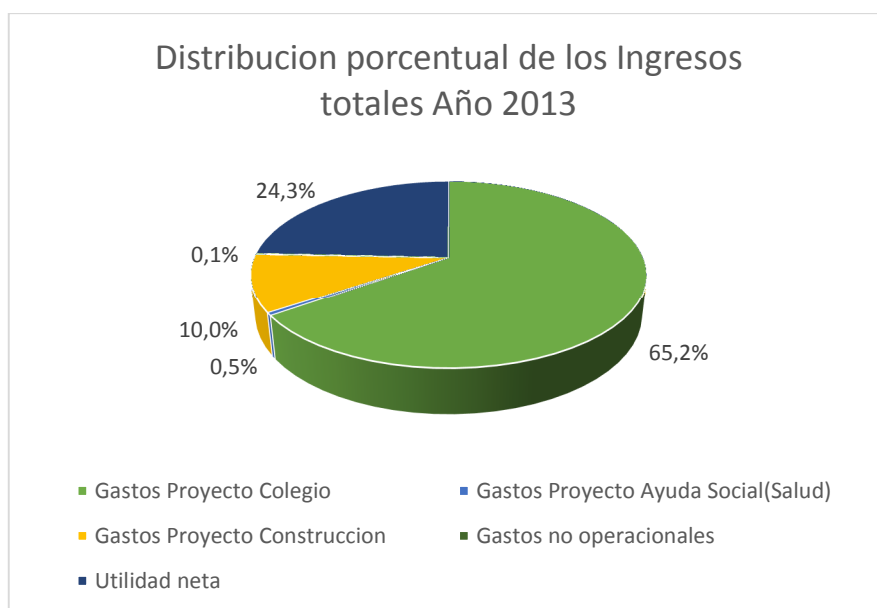


**Gráfico 18: Distribución porcentual de los ingresos totales 2012**

**Fuente:** Gráfico 17

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

En el 2012, cerca de la mitad de los ingresos iban destinados a los gastos de operación del colegio propiedad de la organización, un 1,7% destinado al proyecto de ayuda social en el área de salud a niños y jóvenes indígenas con problemas cardiacos, el 12,6% fueron destinados a la ampliación de infraestructura, un 4% a gastos no operacionales y el 30,5% fue la utilidad neta que se capitalizo para el año 2013 de \$130.556,19.

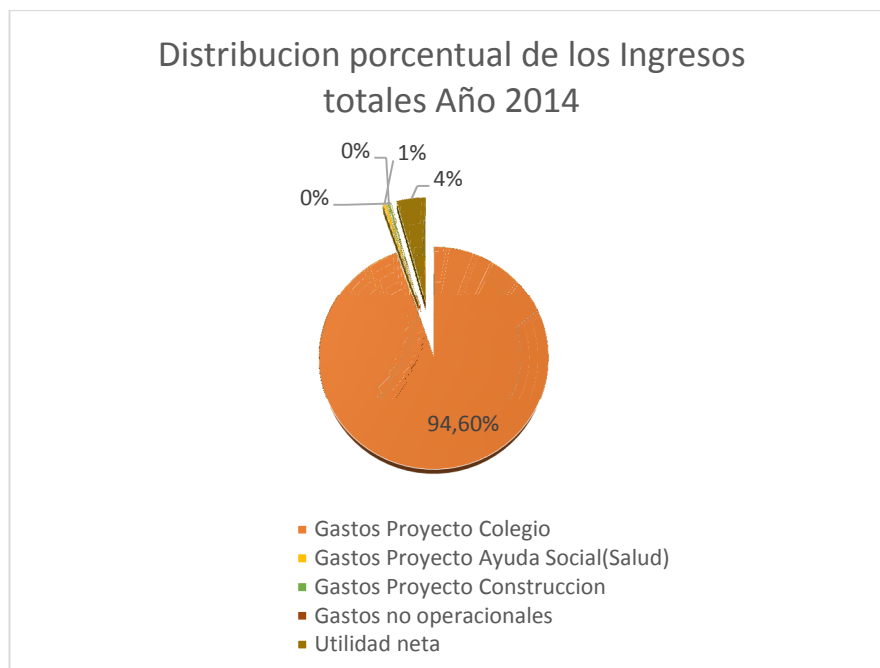


**Gráfico 19: Distribución porcentual de los ingresos totales 2013**

**Fuente:** Gráfico 17

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

En el año 2013, los gastos operacionales representaron el 65% de los ingresos totales, los gastos de construcción acapararon el 10%, dos puntos menos que el año predecesor y el proyecto de salud menos del 1%.



**Gráfico 20: Distribución porcentual de los ingresos totales 2014**

**Fuente:** Gráfico 17

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

En el año 2014, casi todos los ingresos fueron gastados en el funcionamiento del colegio como se puede ver en el gráfico (94,6%), apenas se gastó en la ampliación del colegio ya que la construcción concluyó y los gastos en ayuda social a la salud se mantuvieron en menos del 1% (0,6%), lo que indica que el recorte de donaciones y el incremento de estudiantes que se tiene año a año en el colegio ha ocasionado que se incurran en más gastos de operación en el colegio y consecuentemente la utilidad neta haya quedado en un 4% de los ingresos totales.

## 2.2.2 Razones e Indicadores Financieros

Las razones financieras, también llamadas ratios financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de media y comparación, a través de las cuales la relación entre sí de dos datos financieros directos, permite analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos por ella. (Padilla, 2014)

Los indicadores financieros que se presentarán a continuación toman en cuenta los datos de los estados financieros solamente del año 2014 para tener así una foto del estado actual de la organización.

### 2.2.2.1 Razones de liquidez

#### A. Razón corriente

$$RC = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \rightarrow RC = \frac{\$98.061,64}{\$6.264,45} \rightarrow RC = 15,65 \text{ VECES}$$

En el año 2014 la empresa por cada dólar de obligación a corto plazo, cuenta con 15 dólares para responder, en empresas de lucro al ser muy alta esta razón podría significar una mala administración del efectivo y exceso en inversión propia, sin embargo en este caso es muy razonable ya que el efectivo recibido es alto y se cancela a proveedores prácticamente de contado.

**B. Prueba del súper ácido**

$$SA = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}} \rightarrow SA = \frac{\$29.968,87}{\$6.264,45} \rightarrow SA = 4,78$$

**VECES**

La empresa cuenta con recursos en caja y bancos equivalentes a casi el 500% de los pasivos a corto plazo, una vez más se aprecia que la organización es altamente líquida, ya que con los activos líquidos solamente ya podría cancelar todas sus obligaciones de corto plazo al día de hoy y obtener un sobrante.

**C. Capital de Trabajo**

$$KT = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

$$KT = \$98.061,64 - \$6.264,45$$

$$KT = \$91.797,19$$

Aunque el capital de trabajo no es una razón netamente, complementa a la razón corriente y en este caso indica en términos monetarios que con los activos que posee la organización se pueden cancelar todos los pasivos a corto plazo quedando un excedente de \$91.797,19.

#### D. Meses de Efectivo

Según Heyman (2011), “este indicador es uno de los más comunes para medir la liquidez de una organización, representa el número de meses que una organización podría operar si no se recibiesen fuentes de financiamiento adicionales.”

La fórmula que utiliza es:

$$\frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Gastos promedio mensuales}}$$

Los gastos promedio mensuales se calculan dividiendo los gastos operacionales anuales para 12 meses.

$$\frac{\$29.968,87}{\$27.968,05} = 1,07 \text{ meses de efectivo}$$

Heyman (2011) dice “la mayoría de organizaciones deberían apuntar a los tres meses de efectivo entre efectivo corriente y acceso a efectivo con líneas de crédito.”

En este caso, la organización solo podría operar un mes más si fuese el caso de que no se recibiesen más donaciones.

## 2.2.2.2 Razones de endeudamiento

**A. Nivel de endeudamiento**

$$\text{Endeudamiento total (\%)} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total Activo}} \rightarrow \frac{\$7.364,45}{\$561.438,27}$$

$$\rightarrow 1,3\%$$

Esto significa que el 1,3% de los activos totales de la empresa al año 2014, se encuentran financiados por los acreedores y que si liquidaran los activos totales al precio que aparece en libros sobraría el 98,7% de su valor, después de pagar las deudas vigentes.

**B. Apalancamiento**

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total patrimonio}} \rightarrow \frac{\$7.364,45}{\$554.073,82} \rightarrow$$

$$\$0,013$$

Esta razón refleja que la organización por cada dólar de patrimonio, debe \$0,013 a terceros.

Las otras dos categorías de indicadores o razones son las razones operativas y las razones de rentabilidad, que no se han calculado para este análisis puesto que a pesar de ser posible en algunos casos no presentan información relevante.

Por ejemplo, en la mayoría de razones operativas se utiliza el valor de la cuenta inventarios que la organización al no ser una empresa comercial no presenta.

De igual manera para el caso de las razones de rentabilidad, no es muy útil calcularlas para esta investigación ya no existen ventas por ser una organización sin fines de lucro y la rentabilidad no se mide por el uso de los activos ni del patrimonio sino más bien se origina por los excedentes que se logre obtener al final del ejercicio disminuidos todos los gastos.

Ahora esto no necesariamente siempre tiene que ser así, ya que si la empresa decidiera dar un cambio en sus actividades e incorporar actividades lucrativas pero con el único fin de reinvertir las ganancias en sus actividades de ayuda social, aun seguiría siendo una ONG pero el cálculo de estos indicadores entraría a tener alta importancia sin duda.

### **2.2.3 Rendición de cuentas**

#### **2.2.3.1 Rendición de cuentas Nacional**

##### **A. SETECI**



Actualmente toda ONG extranjera que desee funcionar en el país es regulada principalmente por la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) y lo primero que debe hacer es la suscripción de un convenio básico de funcionamiento (CBF) según lo establecido en la Ley en la resolución 074 (Anexo N°4).

Este convenio se lo renueva cada cuatro años y para este fin se debe presentar:

- a) Plan Operativo Plurianual
- b) Nómina de personal Extranjero
- c) Propuesta de evaluación, seguimiento, fiscalización, auditoria y sostenibilidad
- d) Certificado de Licitud de Fondos
- e) Poder otorgado al representante Legal

Los documentos y formatos antes mencionados, se los puede revisar en (Anexo N°5)

Actualmente Children Of The Andes Humanitarian cuenta con un CBF vencido y en proceso de suscripción de un nuevo convenio y se lo puede verificar en el Listado Oficial de ONG's de la SETECI (Anexo N°6).

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo No. 16, de 4 de junio de 2013, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 19, de 20 de junio de 2013, y de acuerdo a lo establecido en el artículo 8 del Convenio Básico de

Funcionamiento, durante el primer trimestre de cada año, la SETECI solicita a las ONG extranjeras registradas, el envío de los Reportes Anuales para Control y Seguimiento de los proyectos ejecutados en el Ecuador. (SETECI, 2015)

Esta documentación se deberá entregar hasta el 31 de marzo de cada año en físico y digital.

Los siguientes documentos se presentan como parte de los reportes anuales de Control y Seguimiento:

- Ficha de Actualización de datos (Anexo N°7)
- Formato expertos (Anexo N°8)
- Formato voluntarios (Anexo N°9)
- Plan Operativo Anual (POA) (Anexo N°10)
- Reporte grado de ejecución y evaluación (Anexo N°11)

## **B. Servicio de Rentas Internas (SRI)**

El control tributario está a cargo del Servicio de Rentas Internas en el Ecuador también para las ONG extranjeras.

Los ingresos que perciben las instituciones de carácter privado sin fines de lucro se encuentran exentos de impuesto a la renta, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

- Que se trate de instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas,

- Que cumplan sus objetivos estatutarios,
- Que sus bienes e ingresos se destinen totalmente a sus fines específicos,
- Que los excedentes que se generen al final del ejercicio económico se hayan invertido en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio; y,
- Que cumplan con los deberes formales contemplados en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno y las demás Leyes de la República. (SRI, 2015)

La declaración de impuesto a la renta se la hará en cero hasta el 26 de abril aunque para este caso la ONG esté exenta del mismo en conformidad a lo dispuesto por la Administración tributaria con el formulario 101 donde también se presentarán los balances. (Ver a continuación).



The screenshot shows the SRI website interface. At the top, there is a header with the SRI logo and the text 'SERVICIO DE RENTAS INTERNAS'. Below this, a blue banner reads 'CONSULTA DE IMPUESTO A LA RENTA Y SALIDA DE DIVISAS'. A status bar indicates 'Desconectado'. The main content area is titled 'Búsqueda de Impuesto a la Renta y Salida de Divisas Sociedades'. It includes a dropdown menu for 'Año Fiscal' set to 'Todos'. A table displays search results for the entity 'CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN' with RUC 1792208297001. The table shows zero tax amounts for the years 2009 through 2014. A sidebar on the left contains the text 'Consultas de Impuesto a la Renta y Salida de Divisas'.

Año Fiscal	RUC	Razón Social	Impuesto a la Renta Causado	Impuesto a la Salida de Divisas *
2014	1792208297001	CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN	\$0.00	\$0.00
2013	1792208297001	CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN	\$0.00	\$0.00
2012	1792208297001	CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN	\$0.00	\$0.00
2011	1792208297001	CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN	\$0.00	\$0.00
2010	1792208297001	CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN	\$0.00	\$0.00
2009	1792208297001	CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN	\$0.00	\$0.00

**Fuente:** Página web Servicio de Rentas Internas

Entre las demás obligaciones tributarias a cumplir se encuentran la declaración de retenciones en la fuente, la declaración mensual de IVA, el anexo transaccional simplificado, el anexo de relación de dependencia y el anexo de accionistas, partícipes, socios miembros del directorio y administradores.

### **C. Unidad de Análisis Financiero (UAF)**

La Unidad de Análisis Financiero - UAF, solicitará y recibirá, bajo reserva, la información sobre operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas para procesarlas, analizarlas y de ser el caso remitir un reporte a la Fiscalía General del Estado, con carácter reservado y con los debidos soportes. (UAF, 2014)

Según el Tribunal Constitucional de la República (2012) en la resolución UAF-DG-2012-0063 en su primer artículo resuelve “Notificar exclusivamente a las Fundaciones y Organismos no Gubernamentales registrados en la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional SETECI, como sujetos obligados a informar a la Unidad de Análisis Financiero (UAF)” (p.3)

Como sujetos obligados a informar, deberán presentar, en un plazo no mayor a ciento veinte días (120), a la Unidad de Análisis Financiero (UAF), los siguientes reportes:

1. Reporte de operaciones y transacciones económicas inusuales e injustificadas y tentativas;
2. Reporte de operaciones y transacciones económicas que igualen o superen los diez mil dólares de los Estados Unidos de América

(USD 10.000)” (Tribunal Constitucional de la Republica, 2012, pág. 3)

#### 2.2.3.2 Rendición de cuentas a Estados Unidos

Children of The Andes Humanitarian no solamente rinde cuentas en el país sino que al ser una ONG extranjera también debe cumplir con reportes a su directorio a los Estados Unidos en su sede en el estado de Utah.

La organización fue constituida en sus inicios en la ciudad de Salt Lake City el 24 de mayo de 2007 contando así con un número de identificación fiscal en los Estados Unidos (4852645-0140) como cualquier otra empresa, sin embargo su única filial es la que actualmente funciona en Ecuador (COTAH) ya que por el momento no cuenta con proyectos en otros países.

La rendición de cuentas en los Estados Unidos, se la realizaba en el pasado de una manera menos estricta ya que su presidenta, la Sra. Mary Eckert quien en ese entonces residía en el Ecuador se encargaba de enviar a los contadores en Estados Unidos los estados financieros en inglés, pero este no era revisado por el directorio. En el año 2014, año en que la Sra. Mary Eckert renuncia a su cargo, se decide cambiar de directorio.

Actualmente se siguen enviando los estados financieros para su revisión de forma anual, una vez terminado el año, al directorio y contadores. Pero se están implementando nuevas herramientas de control como auditorías externas y sin duda se establecerán nuevas formas de seguimiento de las actividades y resultados de la gestión administrativa actual.

## 2.3 FUENTES DE INGRESO Y PRINCIPALES RUBROS DE GASTO 2015

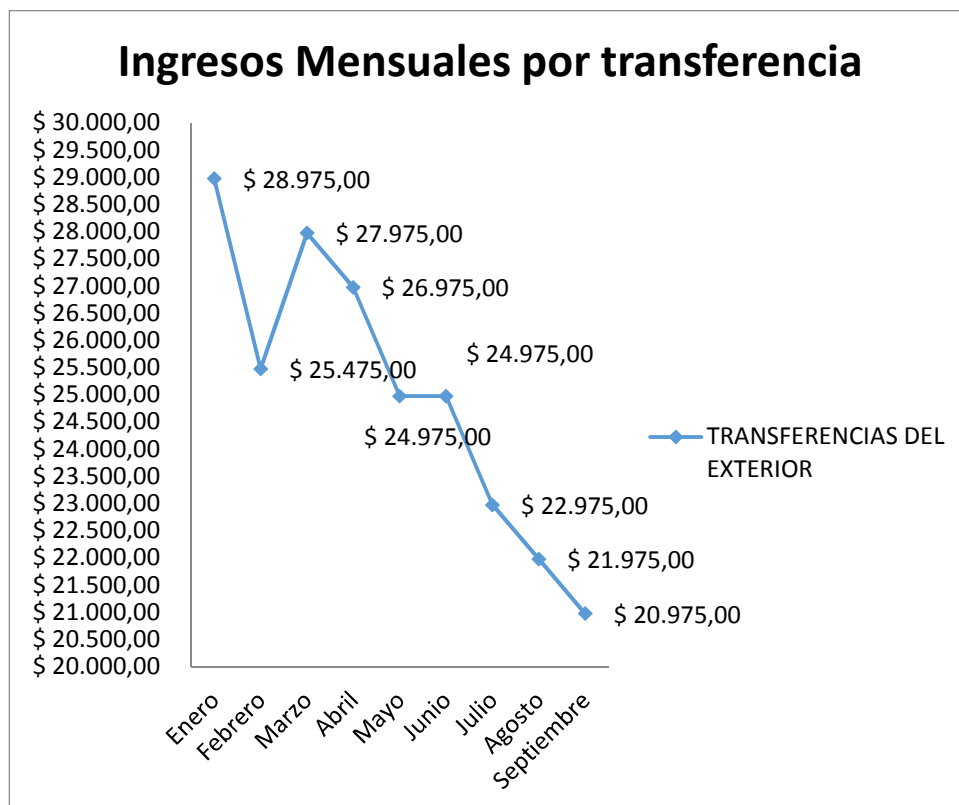
Si bien se analizó ya los presupuestos de los últimos años dentro de la organización y se determinó sus respectivas fuentes de ingreso así como principales rubros de gasto, a fin de tener un diagnóstico actualizado se muestra a continuación un análisis de tanto los ingresos percibidos para el año 2015 con sus respectivas fuentes así como todos los gastos en los que se ha incurrido tomando como fecha de corte el 31 de septiembre del 2015 (Ver anexo n°2).

### 2.3.1 Ingresos

El único ingreso para operar de COTAH como ya se lo ha revisado son las transferencias del exterior que se reciben de manera mensual y proceden de un solo donante en los Estados Unidos, quien ha apoyado financieramente a la causa de esta ONG desde el año en que inicio sus actividades.

Las transferencias se las recibe de forma mensual en base al presupuesto elaborado para todo el año.

En lo que va del año los ingresos de transferencias desde el exterior totalizan **\$225.275** y se muestran de la siguiente manera:

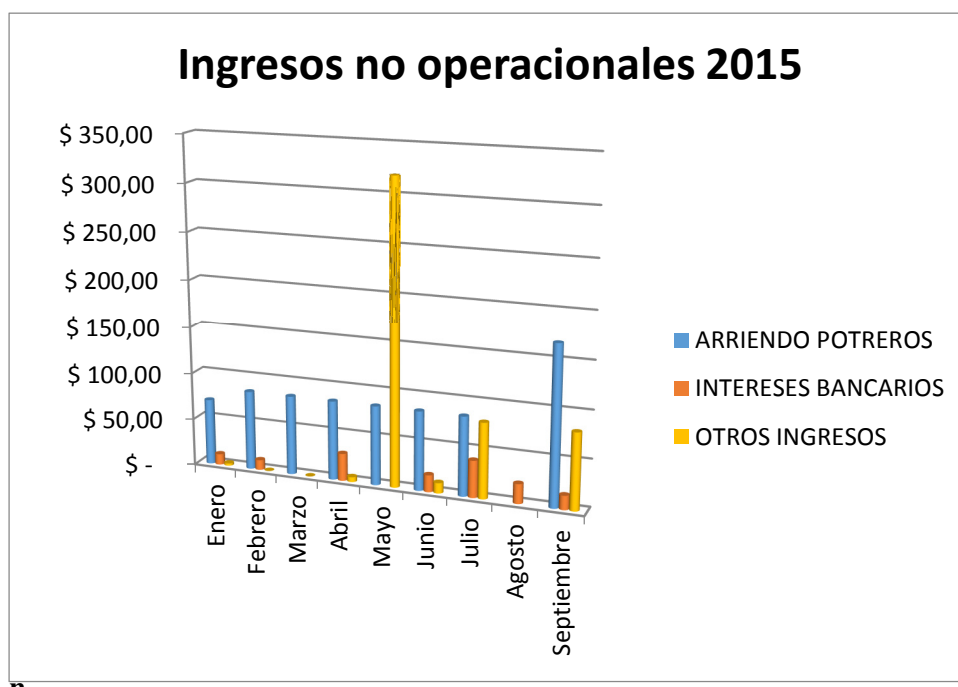


**Gráfico 21: Transferencias mensuales a septiembre 2015**

**Fuente:** Estado de Resultados Integral COTAH 2015

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Existen también ingresos como resultado de otras actividades no relacionadas a la operación del colegio que son las siguientes:



**Gráfico 22: Ingresos no operacionales a septiembre 2015**

**Fuente:** Estado de Resultados Integral COTAH 2015

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Los ingresos no operacionales de esta organización son por lo regular ingresos resultantes de pequeñas actividades con un retorno económico muy bajo como son la venta de leche o los arriendos de parcelas de tierra a hacendados del sector para mantener sus caballos.

Para este año de arriendo de potreros se percibió un promedio mensual de \$93, que realmente no es un aporte significativo si bien se lo percibe constantemente.

El otro ingreso no operacional que se podría decir es bastante constante es el de intereses bancarios acumulados por mantener el dinero recibido de las donaciones en cuentas bancarias. Sin embargo por este concepto, en el 2015 se recibe un promedio de \$ 21 mensuales.



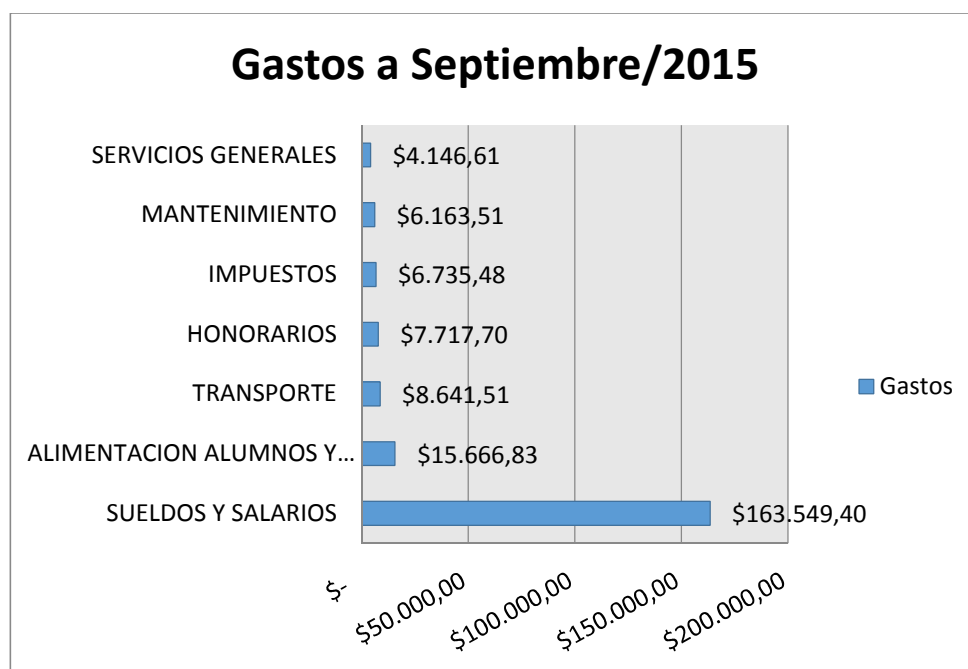
Finalmente por concepto de otros ingresos en lo que va del año se ha recibido \$500.

Totalizando estos rubros hasta septiembre de 2015, por concepto de ingresos no operacionales se han recibido **\$1.385**

Haciendo una relación de lo que se recibe por ingresos no operacionales frente al total de gastos hasta el mes de septiembre, apenas se puede cubrir el **0,63%** con el monto obtenido por este concepto.

### **2.3.2 Gastos**

Todos los gastos en los que se ha incurrido en lo que va del año y cuyos montos a la fecha sean mayores que el 2% de los gastos totales se presentan de manera resumida en el siguiente cuadro, ordenado por monto de menor a mayor:



**Gráfico 23 Gastos Operacionales a septiembre 2015**

**Fuente:** Estado de Resultados Integral COTAH 2015

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

Como se puede ver en el gráfico superior, los salarios y beneficios de ley son el mayor gasto que tiene que incurrir anualmente la organización ya que su recurso humano (profesores, personal administrativo y personal de mantenimiento/cocina) son el eje principal para su funcionamiento.

Luego siguen los gastos en alimentación para alumnos y personal ya que se brinda tanto desayuno como almuerzo en las instalaciones del colegio.

Transporte y flete contabiliza el combustible, mantenimiento del vehículo propiedad de la organización, los gastos en fletes, transporte contratado de alumnos, peajes y parqueaderos y se convierte en el tercer gasto más importante.

Dentro de honorarios, se encuentran los gastos por servicios profesionales de la contadora, honorarios jurídicos y servicios ocasionales. Ocupa el cuarto lugar en gastos.

En el mantenimiento se toma en cuenta el mantenimiento de la infraestructura del colegio, el equipo de cómputo, y el resto de activos fijos y es el quinto gasto más fuerte en conjunto con el pago de impuestos, sin embargo este último se debe al pago que se efectuó a la administración tributaria por concepto de donación del terreno donde funciona el colegio que se encontraba a nombre de su antigua presidenta y ahora pertenece a la organización. Por lo tanto, es un gasto que solo para el año 2015 fue tan elevado.

Finalmente, los servicios básicos ocupan la última posición dentro de los gastos más relevantes dentro de la organización con \$4.146,61.

## 2.4 SUPERÁVIT/DÉFICIT

Para finales del año 2015, la organización en su contabilidad demuestra un superávit de \$160.445,45, esto debido a que se contabilizó como ingreso no operacional el valor del terreno de 30 hectáreas donde funciona actualmente el colegio. Mismo que se recibió como donación.

Este valor no debe ser registrado como un ingreso en el estado de resultados ya que si bien es un activo no representa ningún ingreso en efectivo para la organización

en el año 2015, sino más bien es un aumento en el activo y patrimonio que se verá reflejado en el balance general.

Por lo tanto, si se disminuye el valor de \$165.401,71 del Estado de Resultados Integral, la realidad refleja que se terminó el año con un déficit de **-\$4.956,26.**

A continuación se muestra un resumen del estado de resultados al 31 de diciembre del 2015 elaborado por la Contadora de la organización vs el mismo estado disminuido el valor del terreno:

Estado de Resultados Acumulado	
DETALLE	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>291.250,00</b>
TRANSFERENCIAS DEL EXTERIOR	
PARA GASTOS OPERACIONALES	291.250,00
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>167.834,28</b>
ARRIENDO POTREROS	994,00
DONACIÓN TERRENO COLEGIO	165.401,71
INTERESES BANCARIOS	180,86
OTROS INGRESOS	1.257,71
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>459.084,28</b>
<b>GASTOS PROYECTO SOCIAL WORK</b>	
<b>PROYECTO COLEGIO</b>	<b>297.892,89</b>
SUELDOS Y SALARIOS	229.377,21
UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO	3.350,76
ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS	20.585,87
UTENCILLOS Y MENAJE	355,00
HONORARIOS	8.814,33
IMPUESTOS	6.806,94
MANTENIMIENTO	7.009,19
SERVICIOS GENERALES	5.094,54
GASTOS VARIOS	3.841,86
TRANSPORTATION	12.657,19
PROYECTO AYUDA SOCIAL	394,03
E N S A L U D	394,03
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>351,91</b>
GASTOS BANCARIOS	318,11
OTROS GTOS. NO OPERACIONALES	33,80
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>298.638,83</b>
<b>EXCEDENTE (PERDIDA) NETA</b>	<b>160.445,45</b>

Estado de Resultados Acumulado	
DETALLE	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>291.250,00</b>
TRANSFERENCIAS DEL EXTERIOR	
PARA GASTOS OPERACIONALES	291.250,00
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>2.432,57</b>
ARRIENDO POTREROS	994,00
DONACIÓN TERRENO COLEGIO	-
INTERESES BANCARIOS	180,86
OTROS INGRESOS	1.257,71
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>293.682,57</b>
<b>GASTOS PROYECTO SOCIAL WORK</b>	
<b>PROYECTO COLEGIO</b>	<b>297.892,89</b>
SUELDOS Y SALARIOS	229.377,21
UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO	3.350,76
ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS	20.585,87
UTENCILLOS Y MENAJE	355,00
HONORARIOS	8.814,33
IMPUESTOS	6.806,94
MANTENIMIENTO	7.009,19
SERVICIOS GENERALES	5.094,54
GASTOS VARIOS	3.841,86
TRANSPORTATION	12.657,19
PROYECTO AYUDA SOCIAL	394,03
E N S A L U D	394,03
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>351,91</b>
GASTOS BANCARIOS	318,11
OTROS GTOS. NO OPERACIONALES	33,80
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>298.638,83</b>
<b>EXCEDENTE (PERDIDA) NETA</b>	<b>-4.956,26</b>

Gráfico 24: Déficit en Estado de Resultados 2015

Fuente: Estado de Resultados Integral COTAH 2015

### **3 PROPUESTA Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

#### **3.1 PROPUESTA DE PRESUPUESTO 2016**

##### **3.1.1 Importancia y manejo del presupuesto**

La realización de un presupuesto anual es una actividad crítica para una ONG a la hora de tomar decisiones en el corto y largo plazo. Cuando se cuenta con un presupuesto elaborado anual este se debe revisar constantemente según avanza el año para ver los ingresos y gastos que se tiene a la fecha y de esta forma hacer ajustes en las actividades o expectativas.

Un presupuesto bien estructurado puede servir también para identificar la dependencia frente a los donantes y si se compara con años anteriores se pueden encontrar tendencias o en otros casos para proyectos específicos identificar si se presupuestó de forma imprecisa para no volver a cometer el mismo error en un futuro.

El presupuesto es una herramienta que debe estar a la disponibilidad tanto del directorio para cumplir con sus tareas de recaudación de fondos como

para un donante nuevo que esté considerando invertir en el proyecto. Este se presentará como parte de la propuesta.

Según Bielefeld (2012) “Para que sea una herramienta efectiva, los presupuestos deben ser realistas, consistentes con los objetivos estratégicos, flexibles y medibles.” Su elaboración debe dentro de lo posible reunir las opiniones de todas las áreas y del directorio, ya que una sola persona no tiene todas las respuestas ni experticia para cumplir con las características arriba mencionadas. Los colaboradores pueden reunir costos información histórica de gastos para así ayudar al directorio asunciones más certeras.

Finalmente, para que el monitoreo sea lo más efectivo, la contabilidad de la organización debe ser lo más precisa para que se muestre que tan cerca están los gastos reales a lo presupuestado. Es recomendable que una vez por mes después de realizar esta actividad de envíe un informe al directorio y a los directores de los programas.

A continuación se propone un ejemplo de reporte mensual con datos históricos del mes septiembre del 2015 y del mismo mes en 2014:

## Reporte mensual del presupuesto, Septiembre 30 2015

	Presupuesto Anual (\$)	A la fecha	% del presupuesto	% gastado el año anterior
<b>INGRESOS</b>				
TRANSFERENCIAS DEL EXTERIOR	300.000,00	225.275,00	75%	67%
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.000,00	1.300,00	130%	111%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	301.000,00	226.575,00	75%	68%
<b>GASTOS</b>				
<b>PROYECTO COLEGIO</b>	297.026,53	217.968,05	73%	74%
SUELDOS Y SALARIOS	238.527,29	163.549,40	69%	72%
UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO	3.640,00	1.504,10	41%	189%
ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS	23.463,50	15.666,83	67%	68%
UTENCILLOS Y MENAJE	350,00	320,00	91%	21%
HONORARIOS	3.000,00	7.717,70	257%	220%
IMPUESTOS		6.735,48		103%
MANTENIMIENTO	3.630,00	6.163,51	170%	56%
SERVICIOS GENERALES	6.660,74	4.146,61	62%	71%
GASTOS VARIOS	2.320,00	3.522,91	152%	53%
TRANSPORTATION	15.435,00	8.641,51	56%	68%
<b>PROYECTO SALUD</b>	1.800,00	394,03	22%	77%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	430,00	277,87	65%	2%
<b>TOTAL GASTOS</b>	299.256,53	218.639,95	73%	71%
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) NETA</b>		7.935,05		

## Gráfico 25: Ejemplo de reporte mensual de presupuesto

Fuente: Estado de Resultados Integral COTAH 2015

Elaborado por: Jean Pierre Falconí

Este reporte se debería revisar en las reuniones con el directorio, en el ejemplo de arriba los gastos al mes de septiembre son menores que los ingresos produciéndose así un superávit temporal de \$7.935. Si es que el caso fuese que existiera un déficit, los directivos deberán revisar las causas, y posiblemente reconsiderar un cambio en los objetivos para el resto del año y un análisis de que gastos se pueden recortar. La tercera columna representa el porcentaje que se ha consumido del presupuesto y finalmente la última columna muestra el porcentaje del año anterior al mismo mes.

En el ejemplo muchas filas están entre 65% a 75% lo cual es consistente con el mes del año, sin embargo honorarios, impuestos y mantenimiento ya presentan un consumo excedido al presupuesto anual.



### **3.1.2 Presupuesto 2016 COTAH**

Como se ha podido constatar mediante los presupuestos de años anteriores entregados por la organización, estos han sido elaborados anualmente con el único fin de informar al directorio en Estados Unidos de cuanto se va a gastar mes a mes y en base a eso, el directorio transfiera mensualmente el monto correspondiente a los gastos del mes.

Sin embargo, debido al desconocimiento técnico en elaboración de presupuestos por parte de la administración, hasta la actualidad se venía elaborándolo prácticamente copiando la información del Estado de Resultados del año fiscal que acabó y con ligeros cambios manuales en ciertos rubros que en base a la experiencia se modificaban. Esto ocasiona, que exista una brecha un poco amplia en el cumplimiento del presupuesto e incluso se excedan o en el mejor de los casos queden remanentes económicos.

Por esta razón, se elaboró la propuesta de presupuesto 2016 en conjunto con la administración de la ONG pero aplicando algunos métodos diferentes para poder pronosticar los gastos mensuales ya que no todos son constantes ni tienen igual peso financiero para la organización y además ningún año es igual al anterior por lo que no se puede seguir presupuestando de la manera que se lo venía haciendo.

Las siguientes son las premisas y supuestos que se consideraron para la elaboración del presupuesto 2016:

-Para los ingresos operacionales, ya que desde finales del año 2015 se vieron reducidas las transferencias del exterior en comparación a la primera mitad del año y además el directorio anunció un recorte en los montos a enviarse mensualmente, se tomó el valor recibido en el mes de noviembre 2015 como constante a recibir para todo el 2016 ya que la administradora aseguró que noviembre fue el mes con el escenario más parecido al nuevo año.

-Los gastos mediante la utilización del método de priorización de Pareto, fueron clasificados para poder saber cuáles son los más fuertes y se realizó un promedio aritmético de los últimos 12 meses para este valor hacerlo constante en el año 2016. Mientras que los gastos que no constituyen ni el 1% del total de gastos de la organización (la mayoría), simplemente se realizó un promedio ponderado para el pronóstico, tomando en cuenta un aumento del 10% anual.

-En los sueldos y beneficios de ley, que además constituyen el gasto más fuerte de la organización se presupuestaron por separado tomando en cuenta el nuevo salario básico (\$364) y bajo el supuesto de que no habrá ningún despido ni contratación por parte de la administración. Además, no existirá ningún aumento de sueldo para los empleados. Los fondos de reserva se pagaran mensualmente en el rol de pagos.

-En cuanto a transporte, también se consideró la venta de un Toyota 4Tunner propiedad de la organización por lo que se eliminaron la mayoría de gastos relacionados al vehículo.

A continuación se presenta la propuesta de presupuesto 2016 para la ONG:

	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16
<b>INGRESOS</b>						
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
<b>TRANSFERENCIAS DEL EXTERIOR</b>	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
PARA GASTOS OPERACIONALES	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 114,78	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 131,58
ARRIENDO POTREROS	\$ 84,00	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 100,80
OTROS INGRESOS	\$ 30,78	\$ 30,78	\$ 30,78	\$ 30,78	\$ 30,78	\$ 30,78
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 21.114,78	\$ 21.131,58	\$ 21.131,58	\$ 21.131,58	\$ 21.131,58	\$ 21.131,58
<b>GASTOS PROYECTO SOCIAL WORK</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PROYECTO COLEGIO</b>	\$ 25.655,30	\$ 24.641,08	\$ 25.455,92	\$ 25.217,61	\$ 25.140,96	\$ 25.216,17
<b>SUELDO Y SALARIOS</b>	\$ 19.715,32	\$ 19.715,32	\$ 19.715,32	\$ 19.715,32	\$ 19.715,32	\$ 19.715,32
SUELDO UNIFICADO	\$ 13.732,00	\$ 13.732,00	\$ 13.732,00	\$ 13.732,00	\$ 13.732,00	\$ 13.732,00
DECIMO TERCER SUELDO	\$ 1.231,83	\$ 1.231,83	\$ 1.231,83	\$ 1.231,83	\$ 1.231,83	\$ 1.231,83
DECIMO CUARTO SUELDO	\$ 457,50	\$ 457,50	\$ 457,50	\$ 457,50	\$ 457,50	\$ 457,50
FONDOS DE RESERVA	\$ 1.144,33	\$ 1.144,33	\$ 1.144,33	\$ 1.144,33	\$ 1.144,33	\$ 1.144,33
APORTE PERSONAL	\$ 1.297,67	\$ 1.297,67	\$ 1.297,67	\$ 1.297,67	\$ 1.297,67	\$ 1.297,67
BONIFICACIONES	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00
VACACIONES	\$ 568,54	\$ 568,54	\$ 568,54	\$ 568,54	\$ 568,54	\$ 568,54
APORTES PATRONAL 11.15% IESS	\$ 1.531,12	\$ 1.531,12	\$ 1.531,12	\$ 1.531,12	\$ 1.531,12	\$ 1.531,12
AGASAJOS EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO</b>	\$ 276,93	\$ 210,51	\$ 509,94	\$ 399,33	\$ 548,55	\$ 516,90
LIBROS Y MATERIAL DIDACTICO	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 87,00
SUMINISTROS, PLANTAS E IMPL.M.AGRICOLAS	\$ -	\$ 55,00	\$ 66,50	\$ 272,25	\$ 354,62	\$ 22,00
OFFICE SUPPLIES COLEGIO	\$ 156,83	\$ 68,51	\$ 356,44	\$ 3,43	\$ 89,33	\$ 389,13
BOTIQUIN	\$ 33,10	\$ -	\$ -	\$ 36,65	\$ -	\$ 18,78
PROGRAMAS PARTICIPACIÓN ALUMNOS Y ACTOS CIVIC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,60	\$ -
<b>ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS</b>	\$ 2.017,14	\$ 1.806,13	\$ 1.990,16	\$ 1.827,23	\$ 2.094,09	\$ 1.755,34
CARNES, ENLATADOS, EMBUTIDOS Y OTROS	\$ 354,98	\$ 354,98	\$ 354,98	\$ 354,98	\$ 354,98	\$ 354,98
FRUTAS	\$ 238,76	\$ 147,95	\$ 307,63	\$ 257,90	\$ 262,28	\$ 162,79
LEGUMBRES Y VERDURAS	\$ 244,99	\$ 244,99	\$ 244,99	\$ 244,99	\$ 244,99	\$ 244,99
LACTEOS Y HUEVOS	\$ 326,54	\$ 326,54	\$ 326,54	\$ 326,54	\$ 326,54	\$ 326,54
PAN	\$ 213,49	\$ 69,16	\$ 131,31	\$ 134,84	\$ 220,02	\$ 103,57
ARROZ	\$ 58,30	\$ 57,75	\$ 53,45	\$ 52,57	\$ 54,77	\$ 52,57
AZUCAR	\$ 57,76	\$ 106,77	\$ 73,77	\$ 52,27	\$ 122,87	\$ 68,94
GRANOS SECOS	\$ 25,30	\$ 59,13	\$ 47,30	\$ 39,40	\$ 55,30	\$ 37,39
AGUA PURIFICADA	\$ 56,32	\$ 57,75	\$ -	\$ -	\$ 4,40	\$ -
ABARROTES Y ALACENA	\$ 302,47	\$ 302,47	\$ 302,47	\$ 302,47	\$ 302,47	\$ 302,47
DESECHABLES	\$ 42,63	\$ -	\$ 55,40	\$ -	\$ 20,76	\$ 4,03
HARINA	\$ 53,26	\$ 43,89	\$ 64,83	\$ 42,02	\$ 96,81	\$ 54,14
COMIDA PREPARADA (MEALS IN ECUADOR)	\$ -	\$ 12,76	\$ -	\$ -	\$ 5,90	\$ 15,44
GAS DOMESTICO	\$ 42,35	\$ 22,00	\$ 27,50	\$ 19,25	\$ 22,00	\$ 27,50
<b>UTENCILLOS Y MENAJE</b>	\$ -	\$ 242,56	\$ 7,23	\$ -	\$ 102,21	\$ -
REPOSTEROS PLASTICOS	\$ -	\$ 59,28	\$ 7,23	\$ -	\$ -	\$ -
RODAPIES MANTELES OTROS	\$ -	\$ 183,28	\$ -	\$ -	\$ 102,21	\$ -
<b>HONORARIOS</b>	\$ 615,00	\$ 340,00	\$ 230,00	\$ 707,40	\$ 258,05	\$ 1.029,20
SERVICIOS OCACIONALES	\$ 385,00	\$ 110,00	\$ -	\$ 477,40	\$ 28,05	\$ 299,20
HONORARIOS CONTABLES	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00
HONORARIOS JURIDICOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,00
<b>IMPUESTOS</b>	\$ 190,70	\$ -	\$ 316,50	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS MUNICIPIO	\$ 190,70	\$ -	\$ 16,50	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS Y OTROS	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>MANTENIMIENTO</b>	\$ 451,08	\$ 726,91	\$ 717,76	\$ 511,06	\$ 451,61	\$ 494,01
MANTENIMIENTO EQUIPOS COMPUTACION	\$ -	\$ 249,70	\$ 132,92	\$ -	\$ -	\$ -
MANTENIMIENTO COLEGIO	\$ 436,26	\$ 436,26	\$ 436,26	\$ 436,26	\$ 436,26	\$ 436,26
MANTENIMIENTO SUITE	\$ 14,82	\$ 18,94	\$ 12,12	\$ 32,76	\$ 9,02	\$ 51,85
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	\$ -	\$ 22,00	\$ 136,46	\$ 42,04	\$ 6,33	\$ 5,90
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	\$ 492,61	\$ 433,96	\$ 666,63	\$ 661,31	\$ 548,98	\$ 474,35
INTERNET COLEGIO	\$ 247,50	\$ 247,50	\$ 247,50	\$ 247,50	\$ 247,50	\$ 247,50
TELEFONO CELULAR	\$ 88,77	\$ 110,25	\$ 111,46	\$ 88,31	\$ 88,30	\$ 7,16
ENERGIA ELECTRICA	\$ 116,36	\$ 37,31	\$ 155,97	\$ 237,37	\$ 159,96	\$ 134,28
TELEFONO	\$ 39,99	\$ 38,90	\$ 45,55	\$ 63,66	\$ 53,22	\$ 61,77
AGUA COLEGIO	\$ -	\$ -	\$ 106,15	\$ 24,48	\$ -	\$ 23,65
<b>GASTOS VARIOS</b>	\$ 237,96	\$ 435,73	\$ 314,93	\$ 84,88	\$ 262,90	\$ 72,81
UTILES DE LIMPIEZA	\$ 228,89	\$ 35,73	\$ 305,45	\$ 81,44	\$ 252,60	\$ 65,95
ENVIOS ENCOMIENDAS	\$ 9,08	\$ -	\$ 9,48	\$ 3,43	\$ 10,30	\$ 6,86
LICENCIA KASPERSKY	\$ -	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TRANSPORTATION</b>	\$ 1.658,55	\$ 729,96	\$ 987,44	\$ 1.311,07	\$ 1.159,25	\$ 1.158,22
<b>COMBUSTIBLES</b>	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31
COMBUSTIBLE TOYOTA	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31
<b>MANTENIMIENTO VEHICULOS</b>	\$ 658,19	\$ -	\$ -	\$ 101,32	\$ -	\$ -
MANTENIMIENTO TOYOTA	\$ 658,19	\$ -	\$ -	\$ 101,32	\$ -	\$ -
<b>FLETES Y TRANSPORTE</b>	\$ 855,06	\$ 584,65	\$ 842,13	\$ 1.064,44	\$ 1.013,94	\$ 1.012,91
TRANSPORTE MINAS CHUPA - OTROS	\$ 500,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 515,00	\$ 590,92
PEAJES, PARQUEADEROS Y PROPINAS	\$ 55,06	\$ 34,65	\$ 42,13	\$ 31,24	\$ 44,94	\$ 33,99
TRANSPORTE PROFESORES	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
FLETES Y TRANSPORTE VARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 233,20	\$ 154,00	\$ 88,00
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 28,41	\$ 74,14	\$ 20,08	\$ 16,86	\$ 48,24	\$ 18,03
<b>GASTOS BANCARIOS</b>	\$ 19,61	\$ 46,22	\$ 19,75	\$ 16,86	\$ 48,24	\$ 18,03
MANTENIMIENTO CTA. CHEQUERAS	\$ 0,25	\$ 33,22	\$ -	\$ 5,86	\$ 35,92	\$ 0,40
COMISIONES TRANSFERENCIAS	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00
COMISIONES BANCARIAS	\$ 8,36	\$ 2,00	\$ 8,75	\$ -	\$ 1,32	\$ 6,63
<b>OTROS GTOS. NO OPERACIONALES</b>	\$ 8,80	\$ 27,92	\$ 0,33	\$ -	\$ -	\$ -
MULTAS E INTERES	\$ 8,80	\$ 27,92	\$ 0,33	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 25.683,71	\$ 24.715,22	\$ 25.475,99	\$ 25.234,47	\$ 25.189,19	\$ 25.234,20
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	\$ -4.568,93	\$ -3.583,64	\$ -4.344,41	\$ -4.102,89	\$ -4.057,61	\$ -4.102,61

	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTAL AÑO 2016
<b>INGRESOS</b>							
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 252.614,44
<b>TRANSFERENCIAS DEL EXTERIOR</b>	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 252.000,00
PARA GASTOS OPERACIONALES	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 334.216,59
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 1.562,19
ARRIENDO POTREROS	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 1.414,00
OTROS INGRESOS	\$ 30,78	\$ 30,78	\$ 30,78	\$ 30,78	\$ 30,78	\$ 30,78	\$ 369,39
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 21.131,58	\$ 21.131,58	\$ 21.131,58	\$ 21.131,58	\$ 21.131,58	\$ 21.131,58	\$ 253.562,19
<b>GASTOS PROYECTO SOCIAL WORK</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PROYECTO COLEGIO</b>	\$ 23.545,81	\$ 23.262,71	\$ 24.098,59	\$ 24.180,17	\$ 25.212,93	\$ 23.624,52	\$ 295.251,75
<b>SUELDO Y SALARIOS</b>	\$ 19.715,32	\$ 19.715,32	\$ 19.715,32	\$ 19.715,32	\$ 19.715,32	\$ 19.715,32	\$ 236.583,88
SUELDO UNIFICADO	\$ 13.732,00	\$ 13.732,00	\$ 13.732,00	\$ 13.732,00	\$ 13.732,00	\$ 13.732,00	\$ 164.784,00
DECIMO TERCER SUELDO	\$ 1.231,83	\$ 1.231,83	\$ 1.231,83	\$ 1.231,83	\$ 1.231,83	\$ 1.231,83	\$ 14.782,00
DECIMO CUARTO SUELDO	\$ 457,50	\$ 457,50	\$ 457,50	\$ 457,50	\$ 457,50	\$ 457,50	\$ 5.490,00
FONDOS DE RESERVA	\$ 1.144,33	\$ 1.144,33	\$ 1.144,33	\$ 1.144,33	\$ 1.144,33	\$ 1.144,33	\$ 13.732,00
APORTE PERSONAL	\$ 1.297,67	\$ 1.297,67	\$ 1.297,67	\$ 1.297,67	\$ 1.297,67	\$ 1.297,67	\$ 15.572,09
BONIFICACIONES	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 12.600,00
VACACIONES	\$ 568,54	\$ 568,54	\$ 568,54	\$ 568,54	\$ 568,54	\$ 568,54	\$ 6.822,46
APORTES PATRONAL 11.15% IESS	\$ 1.531,12	\$ 1.531,12	\$ 1.531,12	\$ 1.531,12	\$ 1.531,12	\$ 1.531,12	\$ 18.373,42
AGASAJO EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO</b>	\$ 273,42	\$ 372,47	\$ 140,27	\$ 297,95	\$ 797,49	\$ 546,80	\$ 4.890,56
LIBROS Y MATERIAL DIDACTICO	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 1.044,00
SUMINISTROS, PLANTAS E IMPL. AGRICOLAS	\$ 24,70	\$ 157,85	\$ -	\$ 154,55	\$ 710,49	\$ 457,60	\$ 2.275,55
OFFICE SUPPLIES COLEGIO	\$ 25,80	\$ 127,62	\$ -	\$ 0,30	\$ -	\$ 2,20	\$ 1.219,58
BOTIQUIN	\$ -	\$ -	\$ 14,96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 103,49
PROGRAMAS PARTICIPACIÓN ALUMNOS Y ACTOS CIVIC	\$ 135,93	\$ -	\$ 38,31	\$ 56,10	\$ -	\$ -	\$ 247,94
<b>ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS</b>	\$ 1.292,89	\$ 1.481,92	\$ 1.783,19	\$ 1.871,16	\$ 1.693,47	\$ 1.556,95	\$ 21.169,68
CARNES, ENLATADOS, EMBUTIDOS Y OTROS	\$ 354,98	\$ 354,98	\$ 354,98	\$ 354,98	\$ 354,98	\$ 354,98	\$ 4.259,79
FRUTAS	\$ 17,60	\$ 42,35	\$ 165,19	\$ 221,35	\$ 144,93	\$ 66,83	\$ 2.035,54
LEGUMBRES Y VERDURAS	\$ 244,99	\$ 244,99	\$ 244,99	\$ 244,99	\$ 244,99	\$ 244,99	\$ 2.939,92
LACTEOS Y HUEVOS	\$ 326,54	\$ 326,54	\$ 326,54	\$ 326,54	\$ 326,54	\$ 326,54	\$ 3.918,42
PAN	\$ -	\$ 23,58	\$ 143,48	\$ 111,67	\$ 136,16	\$ 82,06	\$ 1.369,34
ARROZ	\$ -	\$ 54,77	\$ -	\$ 71,48	\$ 46,74	\$ 54,77	\$ 557,16
AZUCAR	\$ -	\$ 53,04	\$ 63,06	\$ 100,88	\$ 54,77	\$ 58,29	\$ 812,42
GRANOS SECOS	\$ -	\$ 7,92	\$ 34,98	\$ 28,15	\$ 47,83	\$ -	\$ 382,69
AGUA PURIFICADA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,57	\$ -	\$ 125,04
ABARROTES Y ALACENA	\$ 302,47	\$ 302,47	\$ 302,47	\$ 302,47	\$ 302,47	\$ 302,47	\$ 3.629,67
DESECHABLES	\$ 1,10	\$ 9,37	\$ -	\$ 2,40	\$ -	\$ 1,76	\$ 137,43
HARINA	\$ -	\$ 61,90	\$ 46,17	\$ 81,50	\$ -	\$ 39,51	\$ 584,03
COMIDA PREPARADA (MEALS IN ECUADOR)	\$ 31,46	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 65,56
GAS DOMESTICO	\$ 13,75	\$ -	\$ 101,32	\$ 24,75	\$ 27,50	\$ 24,75	\$ 352,67
<b>UTENCILLOS Y MENAJE</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,85	\$ 27,50	\$ 3,15	\$ 390,50
REPOSTEROS PLASTICOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66,51
RODAPIES MANTELES OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,85	\$ 27,50	\$ 3,15	\$ 323,99
<b>HONORARIOS</b>	\$ 406,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 259,70	\$ 730,00	\$ 230,00	\$ 5.265,35
SERVICIOS OCACIONALES	\$ 176,00	\$ -	\$ -	\$ 29,70	\$ -	\$ -	\$ 1.505,35
HONORARIOS CONTABLES	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 2.760,00
HONORARIOS JURIDICOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,00	\$ -	\$ 1.000,00
<b>IMPUESTOS</b>	\$ -	\$ -	\$ 97,19	\$ -	\$ 55,00	\$ -	\$ 659,38
IMPUESTOS MUNICIPIO	\$ -	\$ -	\$ 97,19	\$ -	\$ 55,00	\$ -	\$ 359,38
IMPUESTOS Y OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00
<b>MANTENIMIENTO</b>	\$ 902,33	\$ 555,11	\$ 740,45	\$ 445,66	\$ 679,80	\$ 510,81	\$ 7.186,59
MANTENIMIENTO EQUIPOS COMPUTACION	\$ 103,13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 162,05	\$ -	\$ 647,80
MANTENIMIENTO COLEGIO	\$ 436,26	\$ 436,26	\$ 436,26	\$ 436,26	\$ 436,26	\$ 436,26	\$ 5.235,16
MANTENIMIENTO SUITE	\$ 17,78	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 179,73
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	\$ 345,17	\$ 114,36	\$ 299,70	\$ 4,91	\$ 77,00	\$ 70,06	\$ 1.123,90
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	\$ 431,93	\$ 520,05	\$ 331,45	\$ 470,01	\$ 351,11	\$ 221,61	\$ 5.603,99
INTERNET COLEGIO	\$ 247,50	\$ 247,50	\$ 247,50	\$ 247,50	\$ 247,50	\$ -	\$ 2.722,50
TELEFONO CELULAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 494,25
ENERGIA ELECTRICA	\$ 101,40	\$ 157,56	\$ 5,49	\$ 130,59	\$ 33,31	\$ 117,72	\$ 1.387,32
TELEFONO	\$ 78,54	\$ 85,01	\$ 71,86	\$ 53,69	\$ 70,30	\$ 75,01	\$ 737,48
AGUA COLEGIO	\$ 4,49	\$ 29,98	\$ 6,60	\$ 38,23	\$ -	\$ 28,88	\$ 262,44
<b>GASTOS VARIOS</b>	\$ 53,31	\$ 151,10	\$ 68,78	\$ 157,20	\$ 152,52	\$ 38,63	\$ 2.030,74
UTILES DE LIMPIEZA	\$ 30,27	\$ 147,66	\$ 41,93	\$ 153,77	\$ 145,65	\$ 35,20	\$ 1.524,55
ENVIOS ENCOMIENDAS	\$ 23,03	\$ 3,43	\$ 26,85	\$ 3,43	\$ 6,86	\$ 3,43	\$ 106,19
LICENCIA KASPERSKY	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400,00
<b>TRANSPORTATION</b>	\$ 470,61	\$ 236,75	\$ 991,94	\$ 955,31	\$ 1.010,72	\$ 801,26	\$ 11.471,08
<b>COMBUSTIBLES</b>	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 1.743,74
COMBUSTIBLE TOYOTA	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 145,31	\$ 1.918,11
<b>MANTENIMIENTO VEHICULOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.014,60
MANTENIMIENTO TOYOTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.014,60
<b>FLETES Y TRANSPORTE</b>	\$ 325,30	\$ 91,43	\$ 846,63	\$ 810,00	\$ 865,41	\$ 655,95	\$ 8.967,83
TRANSPORTE MINAS CHUPA - OTROS	\$ -	\$ -	\$ 510,00	\$ 510,00	\$ 512,00	\$ 363,68	\$ 4.751,60
PEAJES, PARQUEADEROS Y PROPINAS	\$ 25,30	\$ 16,43	\$ 16,28	\$ -	\$ 53,41	\$ 18,87	\$ 372,28
TRANSPORTE PROFESORES	\$ 300,00	\$ 75,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 225,00	\$ 3.300,00
FLETES Y TRANSPORTE VARIOS	\$ -	\$ -	\$ 20,35	\$ -	\$ -	\$ 48,40	\$ 543,95
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 19,49	\$ 56,72	\$ 23,69	\$ 21,32	\$ 15,77	\$ 44,35	\$ 387,10
<b>GASTOS BANCARIOS</b>	\$ 19,49	\$ 56,58	\$ 23,69	\$ 21,32	\$ 15,77	\$ 44,35	\$ 349,92
MANTENIMIENTO CTA. CHEQUERAS	\$ 0,87	\$ 37,68	\$ 5,54	\$ 0,33	\$ 0,32	\$ 29,62	\$ 150,01
COMISIONES TRANSFERENCIAS	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 9,82	\$ 130,82
COMISIONES BANCARIAS	\$ 7,62	\$ 7,91	\$ 7,15	\$ 9,99	\$ 4,46	\$ 4,91	\$ 69,09
<b>OTROS GTOS. NO OPERACIONALES</b>	\$ -	\$ 0,13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37,18
MULTAS E INTERES	\$ -	\$ 0,13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37,18
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 23.565,30	\$ 23.319,42	\$ 24.122,28	\$ 24.201,48	\$ 25.228,70	\$ 23.668,87	\$ 295.638,85
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	\$ -2.433,72	\$ -2.187,84	\$ -2.990,70	\$ -3.069,90	\$ -4.097,12	\$ -2.537,29	\$ -42.076,65

**Gráfico 26: Propuesta Presupuesto Año 2016**  
Elaborado por: Jean Pierre Falconí

### 3.2 TEORÍA DE LEVANTAMIENTO DE FONDOS

Existen varios tipos de organizaciones no lucrativas y de la misma manera existen numerosas alternativas para la obtención de ingresos que sirvan para sostener la misión de la misma.

“Una ONG que siga el modelo de tener toda o la mayor parte de su soporte económico proveniente de una sola fuente corre el riesgo de tener que cerrar sus operaciones si dicha fuente decide no aportar más.” (Bielefeld, 2012)

#### **3.2.1 Fuentes de financiamiento comunes**

##### 3.2.1.1 Convenios con el Gobierno

En el caso del sector público como fuente de financiamiento, la ayuda viene dada si una organización sin fines de lucro atiende necesidades específicas en sectores de vulnerabilidad donde el gobierno no ha podido llegar o no ha llegado aún. En el ámbito de la educación la entidad pública en Ecuador a la cual se podría acudir para solicitar financiamiento sería el Ministerio de Educación.

Actualmente, conseguir financiamiento del Estado se ha vuelto complicado ya que por un lado se exigen garantías bancarias y una serie de requisitos y documentación con la que en algunos casos no cuentan las ONGS, además la situación económica del país inhibe

momentáneamente este tipo de convenios como es común en épocas de crisis, donde el apoyo al tercer sector se debilita.

“Entre las desventajas de buscar financiamientos de gobierno típicamente se encuentra en cierto grado la pérdida de control, procesos de reporte estrictos y retrasos en los desembolsos de efectivo.” (Bielefeld, 2012)

### 3.2.1.2 Ingresos Generados

Generar ingresos para reinvertir en la misión de una ONG es una forma admitida en el ámbito legal siempre y cuando se demuestre que todos los ingresos percibidos se destinaron para tal fin. Normalmente, esta forma de ingresos se origina por la venta de bienes o servicios derivados de un emprendimiento.

Algunos de los problemas generalmente relacionados a este tipo de actividades suelen ser la necesidad de inversiones considerables y la falta de experticia en manejo de negocios lucrativos. Según Bielefeld (2012), “Los esfuerzos de emprendimiento para generar ingresos puede sufrir muchos de los riesgos que enfrentan las empresas. Las tasas de supervivencia para emprendimientos varían por industria pero en promedio solo el 50% sobreviven pasado 5 años”.

Otro tema a tener en consideración, es que si la actividad económica que se realiza no está completamente alineada con el giro de negocio de la ONG y si así lo determina el SRI, habrá impuestos relacionados que se deberán pagar.

### 3.2.1.3 Alianzas estratégicas con empresas

Las alianzas con empresas pueden resultar beneficiosas para una ESAL cuando se busca recibir recursos que pueden ser económicos o en bienes o talento. Pero, siempre es importante entender que motiva a la empresa a brindar un soporte a una organización sin fines de lucro.

Generalmente, la motivación suele ser la buena imagen que pueden adquirir para con la sociedad, cumplir con sus estándares de responsabilidad social e incluso la exoneración de impuestos por conceptos de aportes sociales.

Las relaciones estratégicas pueden comenzar con pequeñas donaciones pero con el tiempo pueden evolucionar en joint ventures y para esto es recomendable que existan políticas que establezca bajo qué circunstancias se puede aliar con una empresa privada y cuales deberán ser los beneficios para que no exista en un futuro problemas legales o una mala imagen de la ONG al trabajar con empresas lucrativas.



#### 3.2.1.4 Inversiones financieras

Otra herramienta útil para levantar fondos son las inversiones financieras. Entre las más usadas por las ONG está el “endowment”, en el cual el donante destina un principal que se mantendrá intacto a una tasa de interés para que los ingresos percibidos por concepto del interés generado sean gastados para el funcionamiento de la ONG. Para este fin, se debe acordar entre ambas partes las políticas relacionadas al porcentaje que se podrá usar del endowment anualmente. Así mismo se puede invertir parte de los remanentes económicos en acciones, pólizas de acumulación entre otros instrumentos financieros.

Los costos de estas inversiones a veces suelen ser altos ya que requieren de seguimiento en el portafolio de inversiones, existen ciertos riesgos dependiendo del tipo de inversión y finalmente si la liquidez de la organización no es buena, no es recomendable esta forma de levantar fondos ya que genera ingresos en el largo plazo y puede existir un capital que este restringido para su uso en momentos que más se los necesite.

#### 3.2.1.5 Donaciones

Las donaciones son los ingresos más comunes que soportan la misión de una ONG. Estos pueden venir dados de diferentes formas

y por diferentes donantes (individuos, empresas, fundaciones, otras ONGS, entre otros). Algunos problemas que se pueden suscitar suelen ser que mientras más grande sea la donación, el donante tiende a querer ejercer un cierto control sobre la agenda de la organización y si sienten que no tienen un trato especial podrían retirar su apoyo.

Los donantes suelen ser personas filántropas que dan sus activos, ya sean estos en bienes o en talento. Estas personas no siempre entregan donativos por causas meramente altruistas sino también por una variedad de causas que pueden ir desde la admiración por parte de la sociedad hasta las ganas de formar parte de soluciones a problemas sociales.

“En promedio la mayoría de las donaciones vienen de los individuos 75%, las subvenciones atraen el 11% en y el sector privado solo 5%”. (Luna, 2012) Como subvenciones se consideran las fundaciones intencionales y de desarrollo.

Cuando se habla de individuos, estos hacen casi siempre donaciones pequeñas de acuerdo a su nivel de ingresos, pero no es imposible que existan individuos como el caso de COTAH cuyas donaciones sean en grandes montos.

“De acuerdo a algunos estudios realizados en los Estados Unidos que buscaba saber que estados son los más generosos en lo que se refiere a donaciones encontró que los residentes del estado de Utah son los más generosos.” (Bielefeld, 2012)

Sin duda, este hecho debe ser aprovechado por la organización del caso de estudio ya que está basada en este estado y su directorio está establecido ahí, por lo que se convierte en el punto de partida para conseguir nuevos donantes.

### **3.2.2 Introducción al Fund raising y al Fund Development**

Como trasfondo general, es importante entender que diferencia existe entre los términos palabra fund raising (levantamiento de fondos) y fund development (desarrollo de fondos). Según la Association of Fund Raising Professionals (AFP), el fund development es la planeación e implementación de programas que tienen como fin incrementar el soporte financiero contribuido para una organización; mientras que, el fund raising es el levantamiento de activos y recursos de varias fuentes para el soporte de la organización o de un objetivo específico.

En otras palabras, la diferencia entre ambos términos radica en que el fundraising como tal es una pequeña pero muy importante parte del fund development que consiste en la acción de recaudar dinero y el fund development es un proceso que se mueve ordenadamente y con una secuencia lógica.

La labor de recaudación de fondos es una labor complicada sin duda, y es por esto que requiere de planificación y comunicación continua entre la administración y el directorio de una ONG. Ambas partes deben trabajar con sinergia para crear un plan de desarrollo de fondos efectivo.

Generalmente, la presión relacionada a crear y hacer seguimiento de un programa de desarrollo de fondos está directamente relacionada con el nivel percibido de estabilidad de las actuales fuentes de financiamiento.

#### 3.2.2.1 Principios de un Plan de Desarrollo de fondos

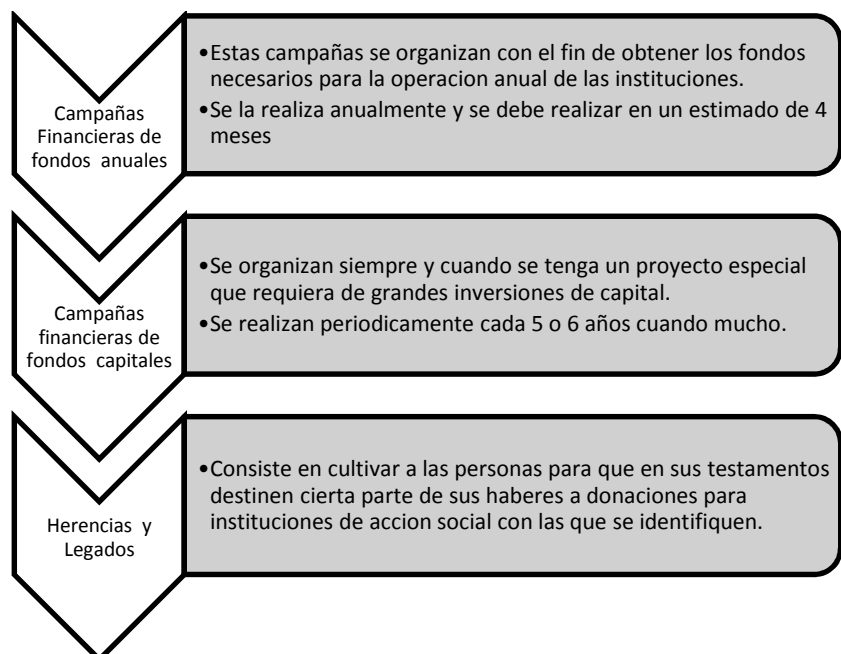
- Las personas dan cuando existe un cierto nivel de confianza de que lo entregado será utilizado para los fines expuestos y que los impactos serán de una gran magnitud. A veces ayuda más mostrar imágenes y contar historias o testimonios que presentar estadísticas.
- Las donaciones vienen en todos los tamaños. Hay que ofrecer diferentes opciones a un donante incluso si en un principio puede parecer que su aporte no es significativo, eventualmente podría convertirse en un donante más grande que se sienta identificado con la organización y decida hacer aportaciones más grandes.

- El rol de la ONG no es pedir dinero sino ofrecer medios para que los donantes puedan cumplir sus aspiraciones altruistas y filantrópicas. Un buen manejo de las relaciones con donantes desde su inicio y el continuo monitoreo de cuáles son los intereses que mueven a esta persona garantizará mayores aportaciones a futuro.

### 3.2.2.2 Campañas Financieras

Según Murray (1995):

Para que una institución tenga éxito en la obtención de fondos debe sustentarlo a través de una o más de las siguientes tres bases:



**Fuente:** Apoyo Financiero ¿Cómo lograrlo? (Murray, 1995).  
**Elaborado por:** Jean Pierre Falconi

“Una campaña financiera es el esfuerzo de un grupo de personas comprometidas con una causa, que trabajan en equipo de forma organizada y eficiente para alcanzar una meta económica definida en un periodo determinado” (Murray, 1995).

Toda campaña financiera tiene los siguientes componentes: una causa, un liderazgo, una estructura de voluntarios, objetivos bien trazados, metas y una metodología a seguir.

Si bien estas tres bases para la obtención de fondos se pueden aplicar por separado, no es imposible realizarlas paralelamente, especialmente tomando en cuenta que las herencias y legados son una forma de obtención de fondos a largo plazo.

### 3.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

#### **3.3.1 Objetivo General**

Encontrar nuevas formas de generar ingresos que en conjunto aporten por lo menos un 50% de los ingresos actualmente recibidos por el único donante de la organización dentro de los siguientes dos años.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Retención del donante actual con una desincorporación gradual hasta el año 2018.
- Diversificar el portafolio de financiamiento de la organización para que este cubra un 25% de los gastos operativos anuales el primer año y un 50% el segundo año.

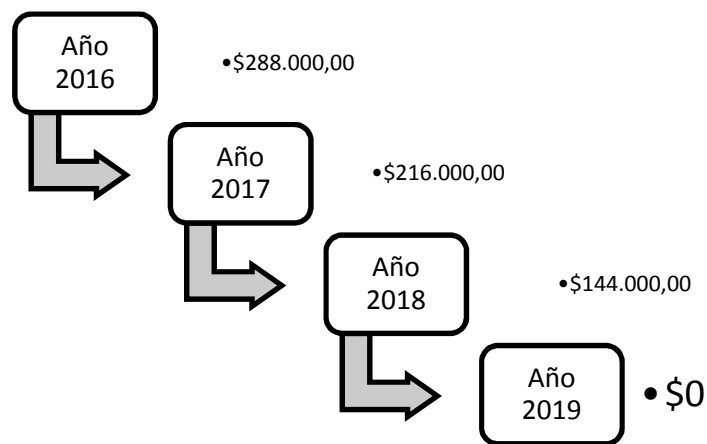
### 3.3.3 Estrategias

- **Reforzar el interés del único donante que mantiene la organización en las labores sociales desarrolladas.**

Como ya se ha mencionado antes y se observó ya en el análisis financiero realizado a COTAH, desde el año 2008, cuando empezó el funcionamiento de la ONG en Ecuador, solo ha existido un único ingreso proveniente de un filántropo estadounidense quien ha mantenido su apoyo hasta la actualidad. Sin embargo, la relación con el único donante de la organización se ha venido deteriorando con los años y ha comunicado al directorio que posiblemente solo financie el proyecto hasta finales del año 2016.

De cumplirse esto, el tiempo con el que cuenta COTAH para buscar otras fuentes de financiamiento que lleguen a cubrir el monto aportado anualmente por el donante es demasiado corto y posiblemente no se lograría en un periodo de menos de un año ocasionando así el cese de actividades para el año 2017.

La estrategia que se propone es iniciar conversaciones con el donante y presentar un plan formal de trabajo (Estrategia B) para los próximos tres años donde se evidencie las actividades a realizarse con el fin de mejorar la sostenibilidad de la organización y evitar el cierre del establecimiento, a su vez que se produzca una baja gradual en el aporte anual siguiendo el siguiente modelo:



- **Delinear un plan de acción de sostenibilidad financiera enfocado a levantar fondos en el corto plazo.**

Es imperante para asegurar la supervivencia de la ONG que se trabaje en un Plan de Desarrollo de fondos y también que los líderes de la organización sean conscientes de que es algo que se debe hacer y que seguramente demandará recursos y tiempo.

“El plan de acción es aquel donde constan las iniciativas estratégicas y acciones concretas que deben realizarse para materializar las iniciativas.”

(Francois, 2014)



El siguiente diagrama refleja cómo está constituido el plan de acción de sostenibilidad financiera propuesto:



**Fuente:** Financial Sustainability for nonprofit organizations (Francois, 2014)

#### **A. Plan de levantamiento de fondos**

Como se ha venido viendo, la principal fuente de ingresos de una ONG es el levantamiento de fondos para lo cual basándose en el tamaño de la organización, sus necesidades y posibilidades se propone realizar las siguientes actividades:

- **Contactos vía correo electrónico**

Consiste en realizar una investigación exhaustiva de prospectos de nuevos donantes para generar una base de datos, la cual debe contener en lo posible:

-Información de contacto (nombre, correo, teléfono, empresa a la que pertenece, cargo, etc.)

-Historial de donaciones de cada contacto (nombre del beneficiario, tiempo de aporte, aporte promedio, campo de acción del beneficiario)

Cuando se realiza esta labor muchas veces es más fácil acceder a esta información de personas naturales que de empresas debido a la burocracia existente, por lo cual se recomienda al investigar prospectos empresariales llamar a la empresa para saber a la persona a la cual dirigirse (Departamento de Responsabilidad Social en empresas medianas y grandes).

En lo que respecta a la información de individuos como prospectos, no hay que limitarse a buscar solo personas adineradas del sector sino también personas de todo tipo de estrato socio económico. Hay que recordar que las donaciones no deben tener mínimos ni máximos.

Finalmente, la investigación online e in-situ puede proveer nombres de fundaciones nacionales o extranjeras que se dediquen a financiar proyectos e incluso otras bases de datos preexistentes que puedan ser de utilidad.

Algunas de las fuentes más importantes en el internet de información para construir una base de datos son:

**-SETECI:** En su página web se puede encontrar un catálogo de la Oferta de la Cooperación Internacional en Ecuador, en el cual se listan los cooperantes internacionales que operan en el país, incluyendo sus datos de contacto, y áreas en las que financian proyectos, lo cual puede resultar útil para conocer dónde se podría postular un proyecto.

[http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/wpcontent/uploads/old\\_content/catalogo\\_oferta\\_2010/prog.swf](http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/wpcontent/uploads/old_content/catalogo_oferta_2010/prog.swf)

**-Fundación Avina:** Fundación Avina y el Banco Interamericano de Desarrollo cuentan con un sitio web llamado Índice de Donantes en el cual se puede encontrar un directorio alfabético de organizaciones y organismos de cooperación que trabajan en Latinoamérica. Esta información puede ser útil también para encontrar una organización a la que se puede postular un proyecto. El Índice de Donantes puede ser consultado en la dirección <http://www.indicedonantes.org/>.

**-Red Argentina de Cooperación Internacional (RACI):** Esta red tiene en su sitio web un listado que se actualiza de manera frecuente sobre convocatorias para postular proyectos y recibir fondos para su ejecución. Este listado puede consultarse en la siguiente dirección <http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/convocatorias/>

**-Forjando Alianzas Sur y Norte:** Esta iniciativa cuenta con un directorio de recursos financieros para organizaciones y movimientos sociales que puede ser útil también para encontrar entidades a las que se le pueda postular un proyecto para recibir financiamiento. Este directorio puede ser revisado en la siguiente dirección [http://foral.org/spanish/guides/Base de datos de agencias.pdf](http://foral.org/spanish/guides/Base_de_datos_de_agencias.pdf)

Una vez que se ha construido la base, se procederá a identificar los prospectos con más potencialidad de convertirse en donantes ya sea por afinidad a la actividad de la organización, relaciones públicas o historiales de donaciones. A este grupo de prospectos se debe separar de la lista de correos a enviar y coordinar una visita personalizada.

La redacción del correo debe ser concisa e incluir la siguiente información:

- Perfil de la ONG (Nombre, misión, visión, número de personal)
- Descripción de la necesidad atendida y población (número de beneficiarios)
- Medios disponibles para realizar donaciones
- Links a sitios web o archivos adjuntos (imágenes o presentaciones)
- Información de contacto

Es importante entender, que esta actividad no se realiza una sola vez sino algunas veces en el año y también hay que hacer un seguimiento inmediato

a cada destinatario para saber si existió alguna respuesta o sino poder recurrir a otros medios como llamadas telefónicas.

Esta actividad demanda tiempo del personal y puede implicar distintos costos dependiendo de los responsables asignados para la misma.

El siguiente es un cuadro con costos estimados relacionados a esta actividad y se presentan dos escenarios:

**Tabla 3: Costos Campaña de correos electrónicos**

Escenario 1 (Programa permanente)			
Gastos	Costo Único	Costo Fijo mensual	Costo al año
Contratación de un pasante		\$ 250,00	\$ 3.000,00
Puesto de trabajo(computadora y estación de trabajo)	\$ 300,00		\$ 300,00
Viáticos para investigación		\$ 50,00	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.900,00</b>

Escenario 2 (Envíos Periódicos)			
Gastos	Costo Único	Veces al año	Costo al año
Búsqueda de voluntarios	\$ 150,00	3	\$ 450,00
Puesto de trabajo(computadora y estación de trabajo)	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Viáticos para investigación	\$ 50,00	3	\$ 150,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 900,00</b>

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

- **Visitas puerta a puerta**

Como ya se había mencionado anteriormente, de la base de prospectas generada aquellos que se considere exista una mayor posibilidad de convertirse en donantes deberán ser visitados por personal de la organización mediante la coordinación de una reunión.

Dicha reunión tiene el único fin de persuadir al prospecto a hacer una donación, y por esta misma razón la persona o equipo que realice la visita debe estar listo para responder cualquier pregunta y conocer bien toda la información concerniente a la ONG.

A diferencia de la información enviada en las campañas de correo electrónico, en esta ocasión esta debe ser mucho más amplia. Para esto se recomienda ir a la visita con:

- Presentación con toda la información de la ONG que incluya material multimedia

- Presupuesto anual por escrito, gastos históricos y proyecciones a futuro

- Propuesta impresa que incluya:

- Resumen ejecutivo
- Descripción de la vitalidad del proyecto
- Descripción del proyecto
- Presupuesto
- Información de la organización (historia, estructura, actividades y audiencias)
- Conclusión

- Material de apoyo (Trípticos, cds, materia de oficina)

Las visitas puerta a puerta deberían ser ejecutadas por la alta administración de la empresa y por el directorio para lo cual se presenta un costo estimado anual al año para este fin:

**Tabla 4: Costos Campaña visitas puerta a puerta**

Visitas Puerta a Puerta				
Gastos	Costo por visita	Nº de visitas anual	Costo al año	
Envío de material de apoyo para campañas en el exterior	\$ 100,00	1	\$	100,00
Combustible	\$ 10,00	24	\$	240,00
Material de apoyo (Trípticos, CDS, material de oficina)	\$ 15,00	24	\$	360,00
TOTAL			\$	700,00

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

- **Eventos Especiales**

Los eventos especiales son una forma muy efectiva de recaudar fondos pero también muy costosa por lo tanto no se puede realizar más de dos veces al año a menos que el presupuesto así lo permita.

Existen dos tipos de eventos especiales: aquellos de recaudación y los de sociabilización.

*Eventos Especiales de recaudación:* Son aquellos que pueden cuyo fin único es el de levantar una suma de dinero determinada el momento del evento. Estos pueden o no contar con la participación de los beneficiados.

*Eventos de Sociabilización:* Son aquellos que están destinados no a la recaudación de fondo in-situ sino más bien después del evento. Ya que el

evento sirve como puente de contacto con los invitados para que puedan aportar en el futuro.

Algunos de los eventos que se recomiendan en COTAH son:

### Eventos de Recaudación



- ☐ Carrera deportiva (10 km y 21km)
- ☐ Concierto con participación de artistas locales
- ☐ Apadrinamiento de alumnos

### Eventos de Sociabilización



- ☐ Charlas sobre voluntariado con estudiantes Universitarios
- ☐ Coctel con empresarios de la zona y entidades de gobierno
- ☐ Voluntariados como mingas o agasajos navideños

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconi

Los costos estimados anuales para esta actividad pueden ser muy variables dependiendo de la naturaleza del evento, pero un monto estimado estaría oscilando entre los \$2.500 mínimo y \$5.000 máximo.

#### • Sistema de Donaciones Online

Un sistema de donaciones online debe estar disponible a través de una página web y ser fácil de utilizar a la vez que soporte las transacciones sin



problema alguno. Para esto se requiere una inversión en una página web con plataforma de pagos.

Esta herramienta para levantar fondos por sí sola no es efectiva. Debe trabajarse en conjunto con alguna otra herramienta por ejemplo ser incluida en la campaña de envío de correos electrónicos o estar presente en el material de apoyo para las visitas puerta a puerta o eventos especiales.

Además, se puede aprovechar las redes sociales como Facebook, Instagram, Pinterest, Linked In como complemento de una estrategia de marketing que dé a conocer la organización a los individuos.

En la actualidad, ya existen servicios corporativos en el internet para dar visibilidad a una empresa como el servicio prestado por Google para que la página web aparezca entre las primeras páginas de una búsqueda de Facebook que permite segmentar la audiencia a quien se desea llegar con la publicidad de la organización.

En todo momento, hay que recordar que la página web debe estar enlazada y visible en todos los medios posibles para que más gente la visite y mejorar así la oportunidad de recibir donaciones.

El costo estimado para un sistema de donaciones online es el siguiente:

**Tabla 5: Costos de Campaña de donaciones Online**

Donaciones Online			
Gastos	Costo Unitario	Meses	Costo al año
Plataforma de pagos para donaciones (pago anual PAYPAL)	\$ 1.300,00	1	\$ 1.300,00
Anuncio en primeras paginas en Google	\$ -	12	\$ -
Publicidad segmentada en Facebook	\$ 50,00	12	\$ 600,00
TOTAL			\$ 1.900,00

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

### ➤ **Tecnología para manejar mejor el plan de levantamiento de fondos**

Existen programas computacionales diseñados específicamente para ONG's y que servirán en el manejo del plan de levantamiento de fondos.

Por lo general cada programa tiene su costo dependiendo de todas las características del mismo, sin embargo ya que no es una herramienta que se pueda costear actualmente en la organización, se sugiere el software "CIVICRM" que es netamente un programa destinado al Customer Relationship Management (CRM), termino ampliamente usado en el campo del marketing y que guarda el mismo concepto al emplearse en una ONG.

Este programa es totalmente gratuito y sus funcionalidades principales son:

- Almacenar información de contactos
- Integración con programas contables
- Manejo y monitoreo de procesos
- Creación de eventos y formularios de registro de asistencia

- Email marketing
- Registro de contribuciones, reportes y cartas de agradecimiento
- Campañas de promoción

La administración de un plan de levantamiento de fondos con una herramienta tecnológica facilitará la eficiencia y eficacia del mismo y reducirá considerablemente el trabajo a realizarse.

## **B. Plan de Alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas pueden darse entre ONG's pero también entre una ONG y una empresa privada o gobierno. A esta segunda se la conoce como colaboraciones entre sectores por su término en inglés "Cross-sector collaborations".

Las alianzas estratégicas que se analizarán a continuación corresponden netamente a colaboraciones ONG-empresa privada. "Las empresas se comprometen en colaboraciones filantrópicas para ayudar a las organizaciones no gubernamentales a entregar los servicios relacionados con su misión." (Bielefeld, 2012)

"Esta asistencia usualmente se materializa en forma de donaciones de dinero o productos de la compañía, pero también existen otro tipo de colaboraciones como voluntariados por parte de los empleados de la firma, compartiendo experticia del área de negocio de la empresa o su participación en programas de la ONG." (Bielefeld, 2012)

- **Colaboraciones estratégicas:** En este tipo de colaboración, las empresas buscan beneficiarse a la vez que proporcionan ayuda social. Aquí se enmarcan actividades como patrocinio de eventos y donación de productos o equipo de la empresa.
- **Colaboraciones Comerciales:** Estas alianzas tienen como objetivo incrementar los ingresos tanto para las empresas aliadas como para la ESAL. El marketing relacionado a una causa donde las campañas de ventas anuncian beneficios para la ONG al público por la compra de sus productos o la compra de licencias para usar el nombre o logo de la ONG en sus actividades de promoción son actividades relacionadas a la cooperación comercial.
- **Colaboraciones políticas:** Estas se dan cuando las empresas quieren mejorar su imagen ante sus grupos de interés mostrando su participación en actividades de responsabilidad social. Prácticas como el lobbying y otras contribuciones son comunes en este tipo de asociación.

La ONG deberá realizar un barrido de todas las empresas aledañas al sector, del cantón Otavalo y de la ciudad de Ibarra con miras efectuar alianzas estratégicas que les permita recibir nuevo apoyo.

Por ejemplo, se identificó que la empresa con la cual se debería iniciar una colaboración estratégica debería ser UNACEM S.A., ya que la misma cuenta con su planta cementera a unos pocos kilómetros de la unidad educativa de COTAH. Como parte de su responsabilidad con la comunidad,

UNACEM ya ha venido realizando aportes significativos a lo largo de los años, como fue el caso del año 2015 donde aportaron con la adecuación de infraestructura del centro infantil “La Joya” perteneciente a Otavalo.



**Fuente:** Página web UNACEM


Otra empresa que se podría contactar es FLORALP, que trabaja en la provincia de Imbabura y recolecta materia prima de haciendas de toda la provincia. En su informe de sostenibilidad 2012 expone algunas de las actividades que realizan con la comunidad. Entre estas, apoyo a la nutrición de niños y ancianos.

## relación con la comunidad

### 3.- Apoyo a la nutrición de niños y ancianos.-

No hemos desmayado en la consecución de recursos para seguir ayudando a quienes consideramos son los entes de la sociedad más vulnerables. Tenemos un presupuesto y una distribución equitativa de los recursos con la finalidad de tratar de apoyar al mayor número de actores posibles.

### 4.- Aprobación de una Política específica para la comunidad.-

	<b>POLITICA</b>	Código:FLPCOM
	<b>POLITICA COMUNIDAD</b>	Revisión: 01
		Fecha: 10/01/2011
		Página: 1/2

**1. OBJETIVO**  
Normar las relaciones presentes y futuras entre Floralp y La Comunidad.

**2. ALCANCE**  
Gerencia General, Gerencia Financiera y Administrativa, Responsable de Stake Holder Comunidad.

**3. REVISION Y APROBACION**


REVISION: Gerente Financiero Administrativo.	APROBACION: Comité RSE.

**4. PROCEDIMIENTO**

4.1 Antecedentes.- Floralp es consciente de que la Comunidad es una de sus importantes fuentes de Desarrollo; por tal motivo, está dispuesta a colaborar con:

- a) Recursos Humanos.- A través de programas de voluntariado y de transferencia de conocimientos.
- b) Infraestructura.- A través de sus instalaciones, específicamente aulas de capacitación y centros de computo en la localidad que existieran.
- c) Recursos Económicos.- Para lo cual destinará en su presupuesto, el 0,03% de sus ventas netas y se canalizará a través de donaciones. Dichas donaciones se podrán realizar a través de productos lácteos para Azúlos de Ancianos, Guarderías y demás Centros de Ayuda Social que sean calificados por Floralp; y, a través de bienes o servicios para proyectos sociales o comunitarios previamente calificados por Floralp; es decir, proyectos que se alineen a los objetivos estratégicos.

**5. DIAGRAMA DE FLUJO**  
No aplica.



**Fuente:** Página Web FLORALP

Otro sector de posibles aliados podría ser el de las universidades del país, donde universidades como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador o la Universidad San Francisco de Quito podrían estar interesadas en establecer convenios de voluntariado por parte de estudiantes y docentes que puedan apoyar en campañas de recolección de fondos o con sus conocimientos para ayudar a la mejora de las actividades tanto administrativas, educacionales y agropecuarias que se realizan COTAH.

Por ejemplo la Universidad San Francisco mantiene un programa de aprendizaje y servicio comunitario (PASEC) donde sus estudiantes deben cumplir 80 horas de servicio comunitario en organizaciones con las que se mantenga convenios.

Los costos de lograr alianzas estratégicas vienen dados tanto en tiempo como en recursos. Los procesos para lograr firmar un convenio pueden tardar largos periodos y en casos de convenios más complejos incluso se pueden incurrir en costos de recolección de información, análisis, honorarios legales. Es importante a la hora de analizar un nuevo convenio, los costos de oportunidad inherentes. Sin embargo, toda la información recolectada en el plan de levantamiento de fondos sobre prospectos empresariales así como también otros gastos previamente incurridos como el de material de apoyo puede reducir el costo de esta actividad.

A continuación un costo estimado para llevar a cabo un plan de consecución de alianzas estratégicas:

**Tabla 6: Costos Alianzas Estratégicas**

Consecucion de alianzas estratégicas			
Gastos	Costo Unitario	Visitas a empresas	Costo al año
Viaticos para la investigacion	\$ 4,17	12	\$ 50,00
Material de apoyo	\$ 15,00	12	\$ 180,00
Honorarios legales para establecimiento de convenios	\$ 500,00	N/A	\$ 500,00
TOTAL			\$ 730,00

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconí

### ➤ Cuadro Resumen del Plan de levantamiento de fondos y alianzas estratégicas

El siguiente cuadro muestra un resumen con todas las actividades propuestas dentro del plan de levantamiento de fondos y el plan de alianzas estratégicas:

**Tabla 7: Resumen del Plan de Levantamiento de Fondos y Alianzas Estratégicas**

Actividades	Categoría de donante	¿En qué Consiste?	Recursos Financieros	Recursos Humanos	Responsable	Costo Financiero estimado anual
<b>Plan de Levantamiento de Fondos</b>						
Envío de correos electrónicos	Individuos y empresas	Identificar prospectos de donantes y enviar correos personalizados. Envío masivo de correos y seguimiento. De los prospectos, identificar al top 10 que se cree tendría mas afinidad con la organización y no enviar correos, sino mas bien preparar una visita.	Alta inversión durante múltiples años sin garantía de ROI en los primeros años	Envíos periódicos pueden ser realizados por voluntarios, pero un programa mas grande y continuo requerirá del involucramiento del staff o incluso la contratación como servicio externo.	Directorio en Estados Unidos Administración en Ecuador	\$ 900,00
Campañas puerta a puerta	Individuos y empresas	El Top 10 de prospectos requiere una estrategia diferente que consiste en conseguir una cita para presentar el caso y conseguir el financiamiento.	Inversión en materiales y capacitaciones. Contratación de personas especializadas en recaudación de fondos.	Requiere staff para la planeación, reclutamiento, monitoreo y seguimiento.	Directorio en Estados Unidos Administración en Ecuador	\$ 700,00
Eventos Especiales	Individuos, empresas y comunidad	Organización de eventos con metas específicas como por ejemplo dar a conocer la labor realizada por la ONG, proporcionar información sobre formas de aportar, conseguir aliados o levantar fondos.	Puede ser caro y requiere de un ardua labor	Requiere voluntarios y tiempo extra del staff (incluso si se contrata un organizador de eventos)	Administración en Ecuador	\$ 3.600,00
Donaciones On-line	Individuos	Usar el Internet para recaudar fondos online. Debería integrarse o combinarse con otra estrategia de recaudación existente ya que por si sola no es una herramienta eficaz.	Inversión en una pagina web bien elaborada con capacidad de recibir aportes económicos (plataforma de pagos)	Staff para monitorear o voluntarios	Administración en Ecuador	\$ 1.900,00
<b>Plan de Alianzas estratégicas</b>						
Alianzas Estratégicas	Empresas, corporaciones y fundaciones	Cooperaciones estratégicas, comerciales y políticas con empresas del sector privado u otras ONG'S con el fin de obtener diferentes tipos de aportes, pueden ser estos económicos o en bienes y servicios.	Reconocimiento , planeación de eventos y material informativo	Puede ser voluntarios, staff o ambos.	Administración en Ecuador	\$ 730,00
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 7.830,00</b>

Elaborado por: Jean Pierre Falconí



El costo total anual estimado para implementar estos planes de acción se encuentra en alrededor de **\$8.000,00** al año. Ahora estimar un retorno específico por este monto de inversión es complicado ya que dependerá de la efectividad de cada actividad realizada. Sin embargo se plantea que en un escenario pesimista al menos el 25% del monto total aportado por el donante actual sea recaudado en el primer año, es decir **\$63.000,00**. De esta manera en el 2017 se cumpliría con la primera parte del plan propuesto al aportante principal de reducir sus aportes en un 25% y pudiendo cubrirlos con los ingresos de la campaña 2016.

### **C. Plan de Emprendimientos Sociales**

Una empresa social en términos simples se refiere a “actividades empresariales realizadas con la intención de generar ingresos para financiar una causa social, educacional, cultural, religiosa o caritativa.” (Francois, 2014)

Un emprendimiento social, debe formarse legalmente y pertenecerá a la organización sin fines de lucro. Para su éxito, es necesario que se adopten prácticas administrativas y operativas desde un principio y que se forme una base de clientes fuerte.

De forma general se plantea el siguiente marco para el desarrollo de un emprendimiento social:



**Fuente:** Financial Sustainability for Nonprofit Organizations” (Francois, 2014)

La actividad donde la mayor parte de los esfuerzos debe ser dirigida es la estructuración del plan de negocio, pues en este se incluyen todos los análisis (mercado, operación, financiamiento, etc.) de los cuales dependerá el éxito de la empresa social.

Por el otro lado, basados en las posibilidades actuales de la ONG se propone complementar el plan de acción de sostenibilidad financiera con un emprendimiento social.

Esto significa que se puede incursionar en una actividad económica que produzca ingresos para la ONG, siempre y cuando estos sean exclusivamente para ser reinvertidos y destinados a financiar la misión de la institución.

El desafío al adoptar esta estrategia radica en que se debe implementar un sistema de negocio diferente al actual y se puede perder de vista los objetivos principales o peor aún que los nuevos objetivos de rentabilidad se conviertan en primarios.

Entre las posibilidades de emprendimientos que se ajusten a la organización se propone estos estén enfocados a la agricultura y ganadería ya que de esta manera se alineará con la misión y valores de la institución que al ser un colegio agropecuario enseña a los estudiantes a trabajar la tierra y así también se aprovecha los recursos disponibles como terreno, clima y mano de obra.

Entre los activos de la ONG se cuenta con un aproximado de 30 hectáreas de terreno de las cuales son cultivables 20 hectáreas. Debido a la zona geográfica clasificada como páramo por estar a 3200 metros de altura sobre el nivel del mar, la agricultura tiende a ser riesgosa por distintos factores climáticos.

#### ➤ **Empresa social de agricultura y ganadería**

De acuerdo a la ubicación geográfica del terreno del colegio se realizó el siguiente análisis en cuanto a productos que se dan en la zona con sus respectivos precios en el mercado y la cantidad que se puede producir por hectárea.

○ **Cultivo de Alimentos**

**Tabla 8: Ingresos Anuales Estimados por Hectárea de Cultivo**

Nombre Común	Ciclo de Cultivo (días)	Unidad para la venta	Costo de producción	Precio Unitario	Producción por hectárea	Estimado Ingresos Anuales x Ha
Amaranto	150 a 180	qq	\$ 40,33	\$ 47,84	30 qq x ha	\$ 450,00
Quínoa	210	qq	\$ 51,69	\$ 96,00	30 qq x ha	\$ 1.329,30
Mora	210	qq	\$ 36,80	\$ 77,74	96 qq x ha	\$ 3.930,24
Papa	210	qq	\$ 11,54	\$ 13,67	368 qq x ha	\$ 783,84

**Fuente:** INIAP 2016

**Elaborado por:** Jean Pierre Falconi

La tabla anterior fue estructurada con datos obtenidos del INIAP (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias y precios de venta al público en los diferentes mercados del SINAGAP (Sistema de información Nacional de agricultura, ganadería, acuacultura y pesca) herramienta de libre acceso al público perteneciente al MAGAP (Ministerio de Agricultura, ganadería, acuacultura y pesca.)

El objetivo del cuadro es presentar algunas opciones en cuanto a cultivos para que la organización tenga una idea general de cuál sería el costo/beneficio estimado por sembrar una hectárea. Hay que tomar en cuenta que los valores podrían variar ya que los costos de producción en algunos casos son resultados de estudios de hasta tres años atrás y los precios de venta al público son cambiantes.

Como se puede apreciar en la tabla, el amaranto es el menos beneficioso económicamente hablando ya que por más de tener dos cosechas al año no llega ni a \$500 anuales su beneficio anual.

La mora es la más rentable, pero a partir del segundo año ya que en el primero se debe esperar a que la planta empiece a dar fruto y la cantidad de mora que se obtendría en el primer año sería de máximo 300 Kg. Además, requiere de una inversión inicial en preparación del suelo y siembra de las matas, así como de otros cuidados específicos de siembra.

La papa, actualmente tiene un precio muy bajo en el mercado lo cual hace que no sea tan alto el beneficio anual, pero esto es muy cambiante ya que el precio del quintal puede variar en solo meses y llegar hasta los \$18. Esto dependerá también de la calidad de la papa.

#### ○ **Ganadería**

La ganadería es otra actividad con la que COTAH podría buscar generar fuentes de ingresos significativas siempre y cuando se realice un análisis minucioso y se lo maneje como un negocio. Por la falta de experiencia en este campo, y por el benchmarking realizado con las haciendas aledañas al sector se identificó dos alternativas en cuanto a ganadería: la producción de leche para la venta y la crianza de ganado de engorde.

Ambas actividades han demostrado ser manejables en fincas del sector, adaptables a la disponibilidad de terreno y realizables en la zona climática del páramo.

Sin embargo, existe en ambos casos un desafío mayor que al emprender en actividades agrícolas que es la alta inversión inicial en la que se debe incurrir para poner en funcionamiento este negocio como en el caso de la producción de leche que según el Ingeniero Edwin Vinueza, quien trabaja actualmente para la organización como profesor y asesor en proyectos agropecuarios, la inversión inicial para producir leche estaría oscilando entre los \$67.000,00.

A continuación el desglose del monto de inversión estimado para iniciar el proyecto con 25 vacas que es la cantidad mínima de vacas considerada para que se justifique la inversión:

**Tabla 9: Costos de Inversión Inicial para ganado lechero**

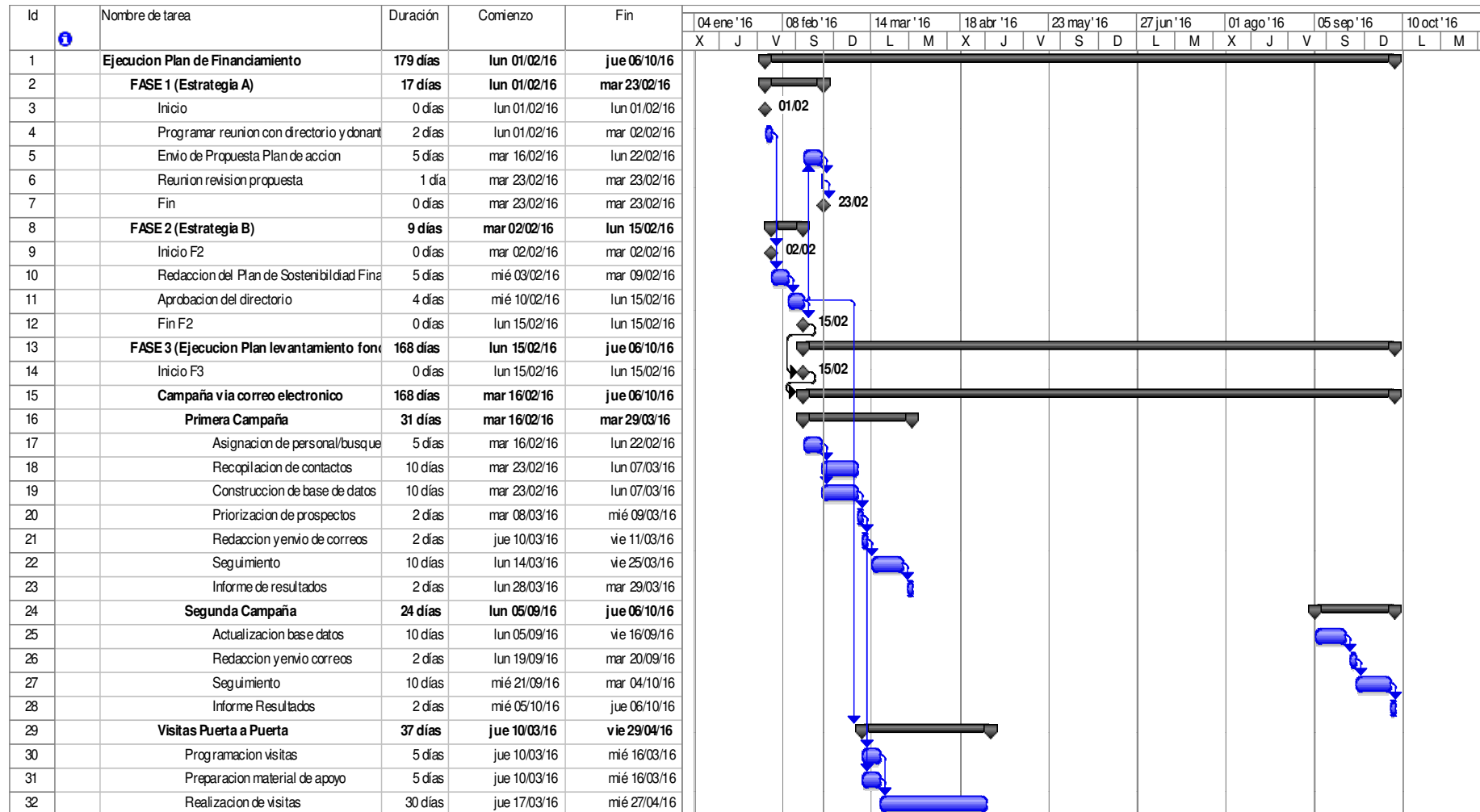
<b>INVERSIONES</b>	
Vaonas vientre	\$35000,00
Parcela de pastos y forrajes	\$4000,00
Establo de manejo bovino	\$10500,37
Sala de ordeño	\$3000,00
Ordeño mecánico	\$6000,00
Enfriador de leche	\$7000,00
Equipo de inseminación artificial	\$1459,80
Equipo veterinario, vestimenta, botiquín	\$500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$67460,17</b>

**FUENTE:** Análisis de factibilidad realizado por el Ing. Edwin Vinueza

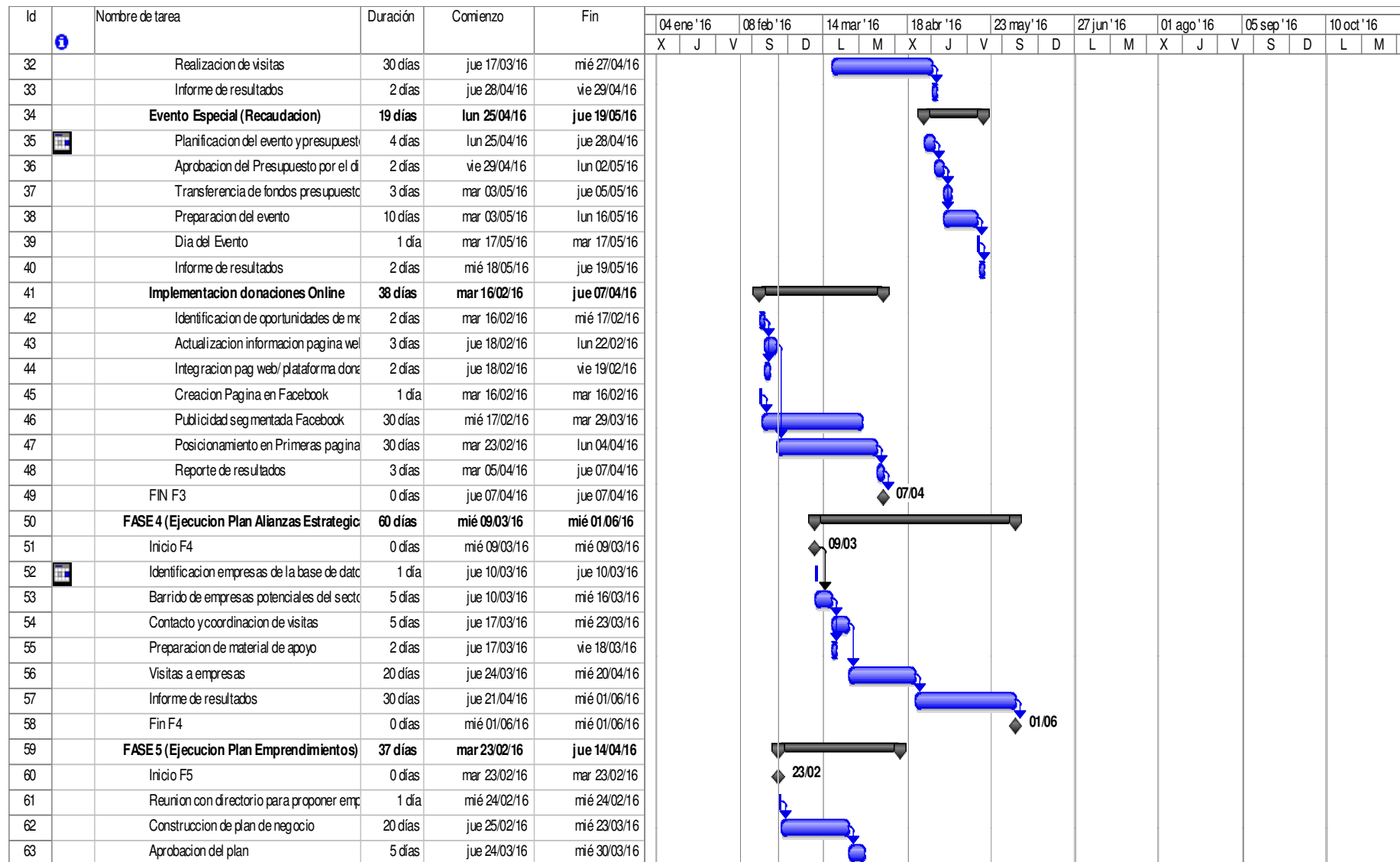
Este escenario es factible para la organización ya que disponen del espacio en el terreno para criar las vacas. Según el Ingeniero Vinueza, aproximadamente se puede tener 3 vacas por hectárea ascendiendo así a 8 hectáreas el espacio requerido.


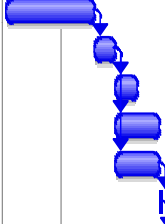



Si se considera que una vaca puede producir hasta 15 litros de leche al día y que el precio actual del litro de leche es de \$0,42 y el costo de producción por litro es de \$ 0,09. A rasgos breves, se puede estimar un Ingreso neto anual de \$34.000,00 con tendencia a crecer si se contempla un plan de desarrollo en el cual se consideren más vacas a futuro como resultado del apareamiento de las vacas.

### 3.4 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN







Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin																												
					04 ene '16			08 feb '16			14 mar '16			18 abr '16			23 may '16			27 jun '16			01 ago '16			05 sep '16			10 oct '16			
					X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M
62	 Construcción de plan de negocio	20 días	jue 25/02/16	mié 23/03/16																												
63	Aprobación del plan	5 días	jue 24/03/16	mié 30/03/16																												
64	Transferencia fondos para inversión inici	5 días	jue 31/03/16	mié 06/04/16																												
65	Constitución legal	10 días	jue 31/03/16	mié 13/04/16																												
66	Adecuación para funcionamiento	10 días	jue 31/03/16	mié 13/04/16																												
67	Inicio de Actividades	1 día	jue 14/04/16	jue 14/04/16																												
68	Fin F5	0 días	jue 14/04/16	jue 14/04/16	 14/04																											
69	 Inicio Año lectivo 2016/2017	0 días	lun 05/09/16	lun 05/09/16	 05/09																											

El cronograma que se muestra fue elaborado con el programa Microsoft Office Project 2007 y muestra cronológicamente la organización de las actividades y tareas correspondientes a cada una de las estrategias planteadas para su respectiva implementación en el año 2016.

Está dividido en cinco fases las cuales ocurren secuencialmente o paralelamente según las posibilidades y requerimientos de tiempo de cada actividad. Las cinco fases abarcan la implementación de todo el plan de sostenibilidad financiero y contempla en el caso de las campañas de correos electrónicos una repetición de esta actividad en el mes de septiembre. Mientras que solo se contempla la organización de un solo evento de recaudación ya que esto dependerá de la disponibilidad de recursos que el directorio pueda proveer para esta actividad. Además, se tomó en cuenta los meses de julio y agosto como meses no trabajables puesto que en estos dos meses los alumnos y personal de la ONG salen a vacaciones por término del año escolar.

La primera fase corresponde a la ejecución de la primera estrategia que consiste en retener al único donante actual y lograr que al menos aporte por tres años más. La segunda fase incluye la elaboración de un plan de sostenibilidad financiero dedicado a levantar fondos en el corto y mediano plazo. Las otras tres fases corresponden a la ejecución de cada uno de los componentes del plan previamente delineado que son el Plan de levantamiento de fondos, el plan de alianzas estratégicas y finalmente la implementación de un emprendimiento social que permita generar ingresos

adicionales para asegurar el funcionamiento ininterrumpido en el tiempo de la ONG.

### 3.5 INDICADORES DE GESTIÓN Y DE CUMPLIMIENTO

#### 3.5.1 Definición y tipos de indicadores

##### 3.5.1.1 Definición

Camejo (2012) afirma que:

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Básicamente, los indicadores de gestión permiten a una organización saber si sus colaboradores han gestionado de manera satisfactoria o insatisfactoria un proyecto o determinadas actividades en un periodo de tiempo dado. Es por esto que la información que se utilizara para los indicadores debe ser confiable, demostrable y precisa. De otra forma esto ocasionara que exista una interpretación errónea de la realidad.

La importancia del uso de estas herramientas de gestión entra a formar parte directamente de la fase administrativa del control. “Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede

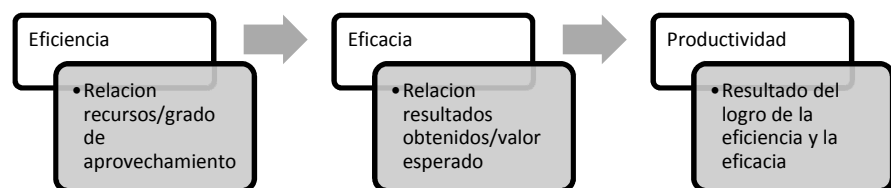
controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.” (Camejo, 2012)

### 3.5.1.2 Tipos de Indicadores

Las dos clases de indicadores numéricos más importantes y comúnmente utilizados son los indicadores de razón y los indicadores de porcentajes.

Los indicadores de razón se obtienen de dividir dos datos en la misma unidad de medida, mientras que los indicadores en porcentajes muestran el valor relativo de una parte respecto del todo.

La clasificación de los indicadores de gestión es la siguiente:



Según Rueda (2012):

Dentro de estos tres grupos se suelen identificar entre los indicadores más usados los siguientes:

- Tiempo:** medidas basadas en la medición del tiempo
- Volumen:** basados en el conteo de unidades tangibles
- Calidad:** medidas donde un resultado debe cumplir con una serie de especificaciones
- Satisfacción:** Nivel de satisfacción de clientes o usuarios
- Costos:** producción, facturación, ahorros, presupuesto y cualquier indicador expresado en términos monetarios.

### 3.5.2 Propuesta de Indicadores de gestión y cumplimiento

Es muy importante entender que la ejecución de todas las actividades programadas en el cronograma deben ser controladas y para esto se propone el uso de los siguientes indicadores para de esta manera poder evaluar si el rumbo del proyecto esta correcto o si se necesitan hacer cambios y también el compromiso de los involucrados con la consecución de los objetivos planteados.

## 3.5.2.1 Indicadores de cumplimiento de objetivos

Nombre	Relación de nuevos ingresos frente al aporte del donante primario			
Descripción	Porcentaje que representan las nuevas fuentes de ingresos generadas frente al promedio anual recibido del único donante.			
Fórmula de cálculo	Responsable del Indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Sumatoria de ingresos de nuevas fuentes/Monto total último año recibido del donante)*100	Contador	Semestral	25% (Primer año) 50% (Segundo año)	Administración y Directorio

Este primer indicador tiene el fin de evaluar el cumplimiento del objetivo general propuesto con anterioridad que establece que en los dos siguientes años se encuentre nuevas fuentes de ingreso que en conjunto abarquen al menos el 50% de los ingresos recibidos del donante actual. El input para este indicador vendría a ser los resultados conseguidos con la ejecución del plan de sostenibilidad financiera.

Nombre	Participación de la fuente de ingreso dentro de los ingresos totales			
Descripción	Porcentaje de participación de cada una de las nuevas fuentes de ingreso generadas del total de ingresos recibidos anualmente.			
Fórmula de cálculo	Responsable del Indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Total de ingresos de la nueva fuente/Ingresos totales anuales)*100	Contador	Anual	20%	Administración y Directorio

Este indicador también forma parte del control de cumplimiento de objetivos y su finalidad es el entender del nuevo portafolio de fuentes de rentabilidad, cuales son las que están aportando la mayor parte y donde focalizar los esfuerzos.

### 3.5.2.2 Indicadores del Plan de Financiamiento Sostenible

Nombre	Eficacia Campañas de correos electrónicos y visitas puerta a puerta			
Descripción	Grado de eficacia en la consecución de nuevos donantes a través del envío de correos electrónicos o visitas puerta a puerta			
Formula de calculo	Responsable del Indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Total de nuevos donantes registrados/total de correos enviados o total de visitas realizadas)*100	Voluntario o Persona que dirigió la campaña	Semestral	10% (correos) 20% (visitas)	Administrador

Este indicador se puede aplicar tanto a la campaña de correos electrónicos como a las visitas puerta a puerta.

Nombre	Relación Beneficio/Costo			
Descripción	Razón de los beneficios que atrajo el evento versus lo gastos en los que se incurrió.			
Formula de calculo	Responsable del Indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Ingresos estimados por evento/total de gastos incurridos para la realización)	Administrador	Por evento	Mayor que 1	Administrador



El indicador de Beneficio/Costo es frecuentemente utilizado en la evaluación y análisis de proyectos y se propone que para la realización de eventos donde el gasto es mayor sea utilizado para saber si es conveniente o no lanzar el evento. Sin embargo, no se lo debe limitar solo a esta aplicación, sino que puede ser utilizado en muchas otras áreas por ejemplo en la evaluación del emprendimiento social que se desee realizar.

Nombre	Efectividad de la pagina web			
Descripción	Porcentaje del numero de visitantes de la pagina que realizo una donación			
Formula de calculo	Responsable del Indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Total de visitas registradas/total de donaciones a través de la web)*100	Community Manager o Encargado del área de informática	Mensual	10%	Administrador

Este indicador tiene como objetivo saber que tan bien está funcionando la herramienta de donaciones online dispuesta en la página web. Se lo puede complementar con otros indicadores de las campañas por redes sociales como los que entrega Facebook en sus campañas de anuncios publicitarios.

Nombre	Capacidad de ejecución de proyectos			
Descripción	Mide la capacidad de ejecución de proyectos			
Formula de calculo	Responsable del Indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Total de proyectos ejecutados/total de proyectos formulados)*100	Administrador	Anual	100%	Administrador

Para este indicador se debe tomar en cuenta como proyecto cada una de las campañas planificadas (eventos, campaña de visitas, donaciones online, etc.) y permitirá saber si la organización ha cumplido con todos los proyectos que se planteó o dado el caso reducir los proyectos ya que no existen los suficientes recursos para ejecutarlos.

Nombre	Eficiencia del tiempo por actividad			
Descripción	Mide la eficiencia en cuanto al tiempo de ejecución de una actividad parte del cronograma en relación al tiempo que se debió destinar			
Formula de calculo	Responsable del Indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Numero de días reales de ejecución de una actividad/días programados para la actividad)	Cada colaborador del proyecto	Semestral	1	Jefe superior

Finalmente, este último indicador se propone aplicar a todas las actividades de mayor relevancia en el cronograma de implementación ya que el tiempo es un recurso que no se puede desperdiciar y habrá que ver si los responsables están cumpliendo a

cabalidad con las fechas establecidas o no ya que esto puede resultar en la no consecución de los objetivos planteados por la administración parcial o totalmente.

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- Las ONG tienen sus orígenes desde finales del siglo XIX y específicamente tras el periodo de la Segunda Guerra Mundial. En el Ecuador se desconoce sus orígenes exactos, pero si se sabe que se creaban a través de entidades religiosas que buscaban ayudar a enfermos y huérfanos. La Junta de Beneficencia de Guayaquil es tal vez, una de las entidades no religiosas más antiguas que funcionan hasta la actualidad en el Ecuador.
- Durante años las ESAL trabajaron en el mundo a base de buena voluntad, responsabilidad social y los fondos a los que podían acceder para realizar su labor, en muchos casos solamente con voluntarios o personas que no tenían los conocimientos suficientes para llevar a cabo los distintos proyectos. A partir de principios del siglo XXI es cuando toma fuerza a nivel mundial la concepción de ONG como un ente jurídico que requiere de una estructura administrativa adecuada y de profesionales capacitados debido al deseo de los grupos de interés como los mismos donantes o gobiernos de ejercer mayor control sobre el manejo y uso de fondos y de los resultados

obtenidos. Una ONG, es y se debe manejar como una empresa, por lo tanto requiere de la administración.

- Las estructuras administrativas que pueden adoptar las ESAL son variadas, sin embargo se logró identificar que si bien COTAH cuenta con personería jurídica legalmente constituida, un organigrama estructurado, sistemas de información financiera y gobernabilidad a través de un directorio, todavía existen muchas oportunidades de mejora en cuanto a la mejor planificación estratégica, lineamientos, políticas y procedimientos bien establecidos y la asignación de responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Children of the Andes Humanitarian (COTAH), quien fue el sujeto de investigación de esta tesis es una ONG extranjera constituida en los Estados Unidos en el año 2008 cuyas labores iniciales fueron brindar ayuda económica para niños con problemas de salud pero que después buscaría tener un impacto social mayor a través de educación secundaria para chicos de escasos recursos de comunidades indígenas aledañas al cantón Otavalo en la provincia de Imbabura. Su objetivo principal es erradicar el trabajo y maltrato infantil a través de la enseñanza y formación integral que les permita llegar a tener una mejor vida y convertirse en profesionales.
- El presupuesto elaborado en la ONG es únicamente de gastos y tiene como único objetivo informar sobre los gastos del año en los que se va a incurrir para que de esta manera se transfieran los fondos necesarios. No existe

presupuesto de ingresos puesto a que solo existe un donante del que depende el funcionamiento de la organización y existen procesos ni indicadores que midan el cumplimiento del presupuesto. Se pudo observar que los errores más comunes a la hora de presupuestar fueron en los honorarios jurídicos donde al final del año se termina gastando el triple de lo presupuestado por dos años consecutivos, en el presupuesto de mantenimiento se gastó el doble de lo estimado en el año 2013 y 2014 y principalmente en los salarios y beneficios de ley se ha presupuestado los últimos tres años más de lo que realmente se gasta y esto no debería ser impreciso ya que es un gasto fijo.

- Los análisis de los balances demuestran que la organización tiene un nivel bajo de endeudamiento pero que a su vez todo lo que no se alcanza a cubrir con donaciones se lo financia con los excedentes obtenidos de gestiones de años anteriores y esto en el corto plazo será un problema ya que en los años venideros se prevé que exista déficit por el aumento de gastos operacionales a un ritmo de un 10% anual, mientras que los ingresos por transferencias del único donante cada vez van disminuyendo. Los rubros de gasto más altos que tiene COTAH con su participación dentro de los ingresos son: sueldos y beneficios de ley (70%), alimentación (6,8%), transporte (5,5%), honorarios (3,4%), servicios generales (2,8%) y mantenimiento (2,6%). El excedente del año 2014 representa un 4% del total de ingresos mientras que en 2013 representaba un 24% por lo que se aprecia una tendencia decreciente en el monto de dinero resultante de la gestiona anual.

- La ONG motivo de análisis es altamente líquida según los ratios financieros ya que cuenta con una buena disposición de efectivo para satisfacer sus obligaciones, siendo el activo corriente el 17% del total de activos en el año 2014 y además sus obligaciones a corto plazo son bajas y no existe obligaciones a largo plazo. Sin embargo el indicador de meses de efectivo muestra que si la empresa dejara de contar con una fuente de ingreso, podría funcionar un mes con el efectivo y equivalentes y esto es muy bajo ya que no daría tiempo de reacción a la administración. Lo recomendable es tener al menos tres meses.
- Children of the Andes humanitarian al ser una ONG extranjera tiene que rendir cuentas a su directorio en Estados Unidos así como también al Gobierno ecuatoriano. Los reportes que se han manejado con el directorio han sido muy simples hasta la fecha ya que apenas se envían los estados de resultados a fin de año pero ni si quiera comparado con el presupuesto que se estableció. Mientras que la SETECI, que es el organismo rector para organizaciones no gubernamentales extranjeras en el Ecuador exige reportes anuales de cumplimiento del plan operativo anual y cada cuatro años se renueva un nuevo convenio básico de funcionamiento, mismo que hasta la actualidad se encuentra en proceso de renovación por ya más de un año. Por otro lado el SRI Y la Unidad de Análisis Financiero también ejercen cierto tipo de control en cuanto a las ONG como son las declaraciones de impuesto a la renta en cero, declaraciones de retenciones en la fuente y de IVA en el caso del Servicio de Rentas Internas. En el caso de COTAH, en

su contabilidad por concepto de IVA por cobrar se registra un valor de alrededor de \$70.000,00 ya que no se ha realizado el proceso de recuperación del IVA y esto debería realizarse lo antes posible.

- El año 2015, según el Estado de Resultados Integral culminó con un superávit bastante considerable, pero esto se debió a que se registró la donación del terreno del colegio como un ingreso no operacional y esto no es correcto puesto a que si bien es un aumento en el activo no corriente, no significo una fuente de ingreso de efectivo como tal. Por lo tanto deduciendo este valor de los ingresos, se obtuvo que en realidad la ONG termino con alrededor de \$5.000,00 de déficit. Este panorama es muy probablemente lo que se espera para todo el año 2016 como se prevé en el presupuesto propuesto para el año con déficits mensuales de entre \$3.500,00 y \$4.000,00 y un déficit total anual que llegaría hasta los \$42.000,00.
- Hasta la fecha, nunca se ha incluido dentro de la planificación estratégica un plan de desarrollo de fondos que incluya campañas financieras de fondos anuales, fondos capitales y herencias y legados. Siempre se ha dependido de una sola persona que se ha convertido en la base de la estructura financiera de la organización y que actualmente ha expresado su voluntad de solo contribuir por uno o dos años más lo que ha levantado temor dentro del directorio y personal administrativo por el corto tiempo de reacción con el que cuentan para encontrar nuevas fuentes de financiamiento.



- El plan de levantamiento de fondos contempla varias actividades y campañas que se pueden realizar a fin de diversificar la cartera de donantes y lograr conseguir muchas donaciones de diferentes montos en el año. Las actividades principales que componen este plan son el envío de correos electrónicos, visitas puerta a puerta, organización de eventos especiales y habilitación de una plataforma de donaciones online reforzada con estrategias de marketing digital.
- Las alianzas estratégicas tienen como objetivo obtener recursos, sean estos económicos o en otra forma como asesorías, voluntariados y donaciones de activos mediante convenios formales con empresas e instituciones del sector o incluso de las ciudades como Quito e Ibarra que estén dispuestas a contribuir.
- En conjunto, el plan de levantamiento de fondos y de alianzas estratégicas propuestas requeriría un monto total anual para 2016 de \$8.000,00 con un estimado de retorno resultante de dichas actividades de al menos \$63.000,00 para el primer año que constituye un 25% del total aportado por el donante en el último año.
- En cuanto al plan de emprendimientos sociales existen al menos dos emprendimientos identificados a priori como alternativas de autogestión, como son la venta de leche y la siembra y comercialización de mora, papa y quínoa.

- Finalmente, se propuso un cronograma 2016 de implementación de las estrategias en mención con las tareas correspondientes a cada actividad y los tiempos de ejecución recomendados así como también las actividades que deben ser completadas con anterioridad al inicio de otras.
- Para el cumplimiento correcto del cronograma se estableció indicadores que deben ser usados tanto para la evaluación del cumplimiento de los objetivos previstos como también el control de la gestión realizada por los responsables de llevar a cabo lo especificado en el plan de sostenibilidad financiera.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

- Se debe promover dentro de la organización un mayor uso de herramientas administrativas para mejorar la gestión realizada actualmente. Por ejemplo, se pueden realizar planes de capacitación anuales para los empleados en temas correspondientes a sus áreas de desempeño y sobretodo en temas administrativos y diseñar indicadores que permitan evaluar el desempeño de cada colaborador. La comunicación entre el directorio de la organización y la administración en Ecuador debe ser mejorada ya que no existen lineamientos o directrices claras ni objetivos a corto, mediano y largo plazo. La implementación de auditorías internas como externas se necesita a la brevedad posible ya que nunca se han realizado y existen inconsistencias en el registro contable, además de que así también podrá la organización

identificar en que se ha estado fallando en los últimos años y que oportunidades de mejora existen.

- Se recomienda elaborar presupuestos en los últimos meses del año y enviarlos para su aprobación con un tiempo prudente al Directorio ya que se observó que normalmente se los han venido enviando a principios del año que se está presupuestando y esto puede complicar las labores en Estados Unidos para gestionar con tiempo el dinero. Además, se debe recabar la información necesaria en conjunto con todas las áreas para poder reducir gastos donde se pueda y tener montos estimados más precisos. Los presupuestos no deben ser utilizados como una herramienta únicamente para justificar la cantidad de dinero que se necesita sino para tomar decisiones en base al análisis de todas las cuentas donde existan variaciones anormales o desmedidas para esto se debe elaborar un reporte de cumplimiento mensual. También se propone que la administración maneje forecasts de manera trimestral (3+9, 6+6 y 9+3) donde se ajusten los presupuestos conforme va avanzando el año a lo que realmente ha ocurrido hasta la fecha y lo que se cree que va a suceder puesto que un presupuesto no es intocable ni tampoco debe ser inflexible y puede ser sujeto de modificaciones.
- Los gastos operativos anuales cada vez son más altos y se deben tratar de recortar la más posible, sobre todo aquellos rubros antes mencionados que superan el 2,5% del gasto total anual. Por ejemplo, si se pone a consideración que el gasto en alimentación de alumnos y empleados es de casi un 7% del total de gastos que traducidos en términos económicos para

el año 2016 vendría a ser como \$21.000,00 y el déficit que se prevé para finales de 2016 es de \$42.000,00, se recomienda dejar de ofrecer este beneficio ya que no es parte de la actividad primordial de la ONG que es la educación sino más bien un complemento y así reducir el déficit a la mitad. Al menos por un par de años hasta que la situación económica de la organización vuelva a ser estable y se pueda ofrecer nuevamente este beneficio.

- Se recomienda también, establecer políticas claras en cuanto al reporte al Directorio y a todas las entidades de gobierno correspondientes con fechas límites para envío de información y manuales de procedimientos donde se detallen todas las actividades correspondientes a fin de no retrasarse y presentar los informes correctamente.
- Una acción inmediata que se propone para poder obtener fondos que permitan evitar el déficit 2016 es recuperar el IVA por cobrar acumulado de años anteriores que totalizaba hasta finales del 2014 \$66.583,00 y que seguramente incremento en el año 2015. Según, lo que se pudo investigar con el SRI, se puede realizar el proceso para recuperar esos valores de hasta 5 años atrás y es un beneficio exclusivo de las ONG en el Ecuador.
- Adicionalmente, es imperante que la administración considere el reemplazo del Contador ya que a lo largo de esta investigación y en los análisis realizados a los balances proporcionados por la organización que son elaborados por el Contador se identificó muchos errores de contabilización

que distorsionan la realidad financiera de COTAH y no permiten tomar decisiones oportunas ni correctas. Actualmente, el Contador apenas trabaja un día a la semana y recibe un sueldo de \$230,00 mensuales por lo que al parecer el trabajo que está realizando no es de calidad. No se elaboran estados financieros adicionales al Estado de Resultados Integral y el Balance General, como son el estado de flujos de efectivo ni cambios en el patrimonio ni se asesora en materia tributaria adecuadamente a la administración en cuanto a obligaciones y beneficios de ley.

- Se debería trabajar en un plan de sostenibilidad financiera a finales de cada año en conjunto con el directorio que permita comenzar cada año listo para ponerlo en marcha. Se debe tomar en cuenta el plan propuesto para trabajar en él lo antes posible y reunirse inmediatamente con el donante para presentarle la propuesta, misma que incluirá una solicitud de ampliación del tiempo de financiación con el sustento de la gestión que se va a realizar y los resultados esperados así como también las repercusiones que tendría COTAH si se cortaran sus donaciones a finales del 2016 o principios del 2017.
- Identificar alternativas varias de autogestión además de las provenientes de la venta de leche, venta de ganado en pie y siembra y comercialización de cultivos. Una vez cumplida esta tarea, realizar estudios de pre factibilidad y factibilidad para confirmar la viabilidad y rentabilidad de los emprendimientos identificados, de tal manera que sean los estudios legales,

de mercado, técnicos y financieros y hasta ambientales los que determinen la viabilidad del negocio.

- Por último, se recomienda revisar y hacer los ajustes que se consideren necesarios en el cronograma de implementación propuesto y realizar las asignaciones debidas de responsables para cada tarea evaluando el personal con el que se cuenta actualmente. De igual manera, los indicadores de gestión y cumplimiento deberán ser socializados a todos los involucrados, para instruirlos acerca de su uso y necesidad.
- Se debe implementar una política general de evaluación de cumplimiento de objetivos a cargo de los superiores de cada empleado que esté constituido tanto por objetivos planteados por el colaborador, como por aquellos impuestos por el superior y que estén alineados con las responsabilidades de cada colaborador frente al plan de sostenibilidad financiera. Esta evaluación se sugiere que en el primer año de implementación sea ejecutada de manera bimensual y posteriormente cuando sea parte de una cultura institucional se pueda hacer el seguimiento y monitoreo de manera trimestral o bien semestral.

## REFERENCIAS

1. Aza, C. L. (2015). *AGORA*. Obtenido de <http://www.agorarsc.org/el-cambio-de-orientacion-de-las-ons-las-empresas-sociales/>
2. Bielefeld, M. T. (2012). *Managing Nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
3. Camejo, J. (28 de noviembre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
4. Carpio, L. O. (1994). *Las ONGD y las crisis del desarrollo*.
5. Catholic Relief Services. (2016). *Catholic Relief Services*. Obtenido de <http://www.crs.org/our-work-overseas/where-we-work/ecuador>
6. Chiavienato. (2010).
7. Chiriboga, M. (2014). *Las ONG Ecuatorianas en los proceso de cambio*. Quito: Abya-Yala.
8. Duque, J. P. (1999). Las organizaciones sin ánimo de lucro para el desarrollo: Una revisión de su inserción en el concepto de la sociedad civil en Colombia. En *Innovar* (págs. 121-129).
9. Federacion Antioqueña de ONG. (2015). *FAONG*. Obtenido de <http://www.faong.org/que-es-una-ong/>
10. Francois, E. J. (2014). Financial Sustainability Plan Objectives. En *Financial Sustainability for nonprofit organizations* (pág. 362). Springer Publishing Company.
11. Heyman, D. R. (2011). *Nonprofit Management 101*. San Francisco,CA: Jossey Bass.
12. Jaramillo, F. (2009). *¿Como hacer analisis financiero?* Bogota DC: Alfaomega Colombiana S.A.
13. Lugo, G. (2012). Principios Generales de funcionamiento de las ONG. *Programas de las Naciones Unidas para el desarrollo*, 23.
14. Luna, L. (15 de junio de 2012). *Emprendesocial*. Obtenido de <https://emprendesocial.com/2012/06/15/como-y-donde-recaudar-fondos-para-tu-organizacion>

15. Murray, M. E.-M. (1995). *Apoyo Financiero ¿Como lograrlo?* Mexico D.F.: Diana S.A.
16. OECD. (2014). *OCDE*. Obtenido de <http://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/>
17. Padilla, M. C. (2014). *Analisis Financiero*. Bogota: ECOE EDICIONES.
18. Palomeque, C. A. (1997). *El mito al debate. Las ONG en Ecuador*. Quito: Abya Ayala
19. Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*.
20. Rueda, I. (2012). Modelo de administracion por procesos
21. Servicio de Rentas Internas. (2008). *Instituciones de Crácter Privado Sin fines de Lucro*. Quito.
22. SETECI. (2014). *Informe de Cooperacion Internacional No reembolsable en el Ecuador*. Quito: Vitesse Identidad Visual.
23. SETECI. (2014). *Mapa Interactivo de Cooperacion Internacional*. Obtenido de <http://app.seteci.gob.ec/mapa/#>
24. SETECI. (05 de noviembre de 2015). *Secretaria Tecnica de Cooperacion Internacional*. Obtenido de <http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/suscripcion-de-convenios-con-ong-extranjeras/>
25. SRI. (08 de 11 de 2015). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de [http://www.sri.gob.ec/web/guest/resultados-de-la-busqueda?\\_48\\_INSTANCE\\_Gp6m\\_iframe\\_query=sin%2520fines%2520de%2520lucro&query\\_texto=sin+fines+de+lucro&p\\_p\\_id=48\\_INSTANCE\\_Gp6m&\\_48\\_INSTANCE\\_Gp6m\\_iframe\\_index=Default&\\_48\\_INSTANCE\\_Gp6m\\_iframe\\_queryTimeout=300](http://www.sri.gob.ec/web/guest/resultados-de-la-busqueda?_48_INSTANCE_Gp6m_iframe_query=sin%2520fines%2520de%2520lucro&query_texto=sin+fines+de+lucro&p_p_id=48_INSTANCE_Gp6m&_48_INSTANCE_Gp6m_iframe_index=Default&_48_INSTANCE_Gp6m_iframe_queryTimeout=300)
26. Tribunal Constitucional de la Republica. (2012). Registro Oficial N°759. *Resolucion UAF-DG-2012-0063*, (pág. 5).
27. Troya, M. B. (julio de 2011). Diseño del Plan de Comunicación para el fortalecimiento organizacional de FUDIS, Fundación para el desarrollo integral y solidario con el discapacitado y su programa Amigos del mundo frente al cancer. Quito, Pichincha, Ecuador.
28. UAF. (2014). *Unidad Analisis Financiero*. Obtenido de <http://www.uaf.gob.ec/index.php/quienes-somos/que-es-la-uaf>



29. World Bank. (2004). *NGO World Bank collaboration*. Obtenido de <http://wbln0018.workbank.org/essd/essd.nsf/d3f59aa3a570f67a852567cf00695688/ce6b105aaa19360f85256966006c74e3?OpenDocument>

# ANEXOS

**ANEXO 1**

<b>PRESUPUESTO GASTOS 2013</b>													
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Acumulado PPTO</b>
Salarios y beneficios de ley	14.693,65	16.474,06	14.744,42	14.760,75	13.860,09	13.965,14	13.982,43	17.381,66	17.385,31	20.597,52	20.800,67	20.802,80	\$ 199.448,51
Arriendos	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	\$ 8.160,00
Transporte	1.317,72	1.102,58	1.025,30	1.025,30	1.171,72	961,72	1.326,72	951,72	941,72	1.262,00	1.242,00	4.366,84	\$ 16.695,34
Viaticos	135,00	135,00	135,00	135,00	165,00	135,00	135,00	135,00	135,00	50,00	50,00	50,00	\$ 1.395,00
Honorarios Profesionales	250,00	250,00	250,00	250,00	500,00	250,00	530,00	250,00	250,00	250,00	250,00	550,00	\$ 3.830,00
Servicios Basicos	821,00	821,00	781,00	801,00	841,00	841,00	935,00	915,00	942,26	947,26	795,00	795,00	\$ 10.235,52
Alimentacion Alumnos y Empleados	1.785,00	1.005,00	1.980,00	2.160,00	2.440,00	2.465,00	1.705,00	1.045,00	2.800,00	2.855,00	2.825,00	1.730,00	\$ 24.795,00
Materiales de papeleria e imprenta	130,00	70,00	70,00	80,00	80,00	150,00	60,00	80,00	410,00	130,00	80,00	80,00	\$ 1.420,00
Materiales academicos y agricolas	0,00	510,00	0,00	40,00	0,00	50,00	0,00	0,00	240,00	100,00	80,00	120,00	\$ 1.140,00
Material de informatica	750,00	450,00	220,00	300,00	190,00	600,00	120,00	0,00	740,00	866,00	300,00	0,00	\$ 4.536,00
Materiales de limpieza y mantenimiento oficina	40,00	40,00	40,00	40,00	430,00	20,00	340,00	80,00	20,00	20,00	20,00	100,00	\$ 1.190,00
Materiales de limpieza y mantenimiento colegio	80,00	210,00	105,00	80,00	215,00	80,00	80,00	50,00	100,00	100,00	100,00	80,00	\$ 1.280,00
Ayuda Social Medica	180,00	180,00	180,00	180,00	120,00	180,00	540,00	160,00	140,00	150,00	150,00	150,00	\$ 2.310,00
Capitaciones	1.200,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 1.200,00
Gastos Bancarios	20,00	50,00	20,00	20,00	40,00	20,00	20,00	50,00	20,00	20,00	50,00	15,00	\$ 345,00
Pago de impuestos	0	0	181,97	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 181,97
<b>SUBTOTAL GENERAL</b>	<b>22.082,37</b>	<b>21.977,64</b>	<b>20.412,69</b>	<b>20.552,05</b>	<b>20.732,81</b>	<b>20.397,86</b>	<b>20.454,15</b>	<b>21.778,38</b>	<b>24.804,29</b>	<b>28.027,78</b>	<b>27.422,67</b>	<b>29.519,64</b>	<b>\$ 278.162,34</b>
<b>2%IMPREVISTOS</b>	<b>441,64742</b>	<b>439,55282</b>	<b>408,253845</b>	<b>411,040983</b>	<b>414,656218</b>	<b>407,957178</b>	<b>409,082978</b>	<b>435,567626</b>	<b>496,085878</b>	<b>560,555535</b>	<b>548,453443</b>	<b>590,392895</b>	<b>\$ 5.563,25</b>
<b>TOTAL GENERAL GASTOS</b>	<b>22.524,02</b>	<b>22.417,19</b>	<b>20.820,95</b>	<b>20.963,09</b>	<b>21.147,47</b>	<b>20.805,82</b>	<b>20.863,23</b>	<b>22.213,95</b>	<b>25.300,38</b>	<b>28.588,33</b>	<b>27.971,13</b>	<b>30.110,04</b>	<b>\$ 283.725,59</b>
<b>SALDO APROXIMADO EN EL BANCO</b>	<b>1.000,00</b>	<b>600,00</b>	<b>0,00</b>	<b>500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.000,00</b>	<b>\$ 3.300,00</b>
<b>TOTAL A TRANSFERIR</b>	<b>21.524,02</b>	<b>21.817,19</b>	<b>20.820,95</b>	<b>20.463,09</b>	<b>21.147,47</b>	<b>20.805,82</b>	<b>21.663,23</b>	<b>22.213,95</b>	<b>25.300,38</b>	<b>28.588,33</b>	<b>27.971,13</b>	<b>28.110,04</b>	<b>\$ 280.425,59</b>

## CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

PRESUPUESTO ACUMULADO AÑO 2014													
DETALLE	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ACUMULADO
<b>GASTOS PROYECTO SOCIAL WORK</b>													
<b>PROYECTO COLEGIO</b>	<b>27.572,13</b>	<b>27.072,47</b>	<b>27.426,14</b>	<b>26.823,36</b>	<b>26.694,46</b>	<b>26.588,17</b>	<b>26.123,78</b>	<b>25.210,24</b>	<b>28.550,06</b>	<b>27.668,25</b>	<b>27.784,23</b>	<b>27.959,23</b>	<b>325.472,50</b>
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>20.933,05</b>	<b>20.933,05</b>	<b>20.933,05</b>	<b>20.340,22</b>	<b>20.340,22</b>	<b>20.340,22</b>	<b>20.933,05</b>	<b>20.933,05</b>	<b>21.348,23</b>	<b>21.348,23</b>	<b>21.348,23</b>	<b>21.348,23</b>	<b>251.078,82</b>
SUELDO UNIFICADO	15.864,18	15.864,18	15.864,18	15.414,18	15.414,18	15.414,18	15.864,18	15.864,18	16.208,77	16.208,77	16.208,77	16.208,77	190.398,52
DECIMO TERCER SUELDO	1.322,02	1.322,02	1.322,02	1.284,52	1.284,52	1.284,52	1.322,02	1.322,02	1.350,73	1.350,73	1.350,73	1.350,73	15.866,54
DECIMO CUARTO SUELDO	543,08	543,08	543,08	543,08	543,08	543,08	543,08	543,08	543,08	543,08	543,08	543,08	6.516,96
FONDOS DE RESERVA	1.066,28	1.066,28	1.066,28	1.015,62	1.015,62	1.015,62	1.066,28	1.066,28	1.066,28	1.066,28	1.066,28	1.066,28	12.643,38
APORTES PATRONAL 12,15% IESS	1.927,50	1.927,50	1.927,50	1.872,82	1.872,82	1.872,82	1.927,50	1.927,50	1.969,37	1.969,37	1.969,37	1.969,37	23.133,42
HORAS EXTRAS	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
CAPACITACION													-
UNIFORMES													-
TRANSPORTE EMPLEADOS	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
CAPACITACION SARA MENDEZ													-
<b>UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO</b>	<b>217,93</b>	<b>533,66</b>	<b>109,64</b>	<b>245,89</b>	<b>209,69</b>	<b>121,80</b>	<b>319,63</b>	<b>134,69</b>	<b>1.041,64</b>	<b>129,06</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>3.263,61</b>
LIBROS Y MATERIAL DIDACTICO	40,00	62,80		16,35	1,20	25,93			458,76				605,04
SUMINISTROS, PLANTAS E IMPLM.AGRICOLAS							50,00	39,00					89,00
HERRAMIENTAS AREA AGROPECUARIA													-
ALQUILER MAQUINARIA AGRICOLA													-
COPIAS													-
OFFICE SUPPLIES COLEGIO	123,66	190,68		56,35	166,55	71,51			164,01	12,10			784,86
UTILES DE LIMPIEZA COLEGIO	10,68			57,83			205,70			52,16			326,37
BOTIQUIN			61,31	38,18				68,75		38,99			207,23
PROGRAMAS PARTICIPACION ALUMNOS Y ACTOS CIVICOS		173,45	26,40	28,00					210,54				438,39
<b>ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS</b>	<b>2.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>25.000,00</b>
<b>UTENCILLOS Y MENAJE</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>240,00</b>
<b>HONORARIOS</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>3.600,00</b>
HONORARIOS CONTABLES	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
HONORARIOS JURIDICOS	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
HONORARIOS LEVANTAMIENTO TOPOGRAFICO													-
<b>IMPUESTOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>250,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>250,00</b>
IMPUESTOS MUNICIPIO			250,00										250,00
<b>ARRENDAMIENTOS</b>	<b>680,00</b>	<b>680,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>5.360,00</b>
ARRIENDO BODEGA	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00
ARRIENDO LOCAL CASA MATRIZ	605,00	605,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	4.460,00
<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>1.750,00</b>	<b>4.500,00</b>
MANTENIMIENTO EQUIPOS COMPUTACION													-
MANTENIMIENTO JARDINES Y OTRAS AREAS COLEGIO	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
MANTENIMIENTO MADERA NUEVO EDIFICIO												1.500,00	1.500,00
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
<b>PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>200,00</b>	<b>-</b>	<b>200,00</b>
PAGINA WEB											200,00		200,00
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>950,00</b>	<b>11.400,00</b>
INTERNET SUIT No 1	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	4.320,00
INTERNET COLEGIO	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	2.760,00
TELEFONO CELULAR	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
AGUA POTABLE	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
ENERGIA ELECTRICA	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
TELEFONO	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
<b>GASTOS LEGALES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100,00</b>
GASTOS NOTARIA				100,00									100,00
<b>GASTOS VARIOS</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>255,00</b>	<b>3.060,00</b>
UTILES DE LIMPIEZA	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
UTILES Y SUMINISTROS OFICINA ADMINISTRATIVA	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
ENVIOS ENCOMIENDAS	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00
<b>TRANSPORTATION</b>	<b>880,00</b>	<b>1.330,00</b>	<b>880,00</b>	<b>880,00</b>	<b>880,00</b>	<b>880,00</b>	<b>880,00</b>	<b>880,00</b>	<b>880,00</b>	<b>934,96</b>	<b>880,00</b>	<b>880,00</b>	<b>11.064,96</b>
COMBUSTIBLE TOYOTA	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
MANTENIMIENTO TOYOTA	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
SEGURO TOYOTA	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	2.760,00
SOATS TOYOTA										54,96			54,96
MATRICULA TOYOTA	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	3.360,00
RASTREO SATELITAL		450,00											450,00
<b>FLETES Y TRANSPORTE</b>	<b>586,15</b>	<b>320,75</b>	<b>578,45</b>	<b>582,25</b>	<b>589,55</b>	<b>571,15</b>	<b>316,10</b>	<b>587,50</b>	<b>605,20</b>	<b>581,00</b>	<b>581,00</b>	<b>456,00</b>	<b>6.355,10</b>
TRANSPORTE MINAS CHUPA - OTROS	500,00	250,00	500,00	500,00	500,00	500,00	250,00	500,00	500,00	500,00	500,00	375,00	5.375,00
TAXI	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
PEAJES, PARQUEADEROS Y PROPINAS	36,15	20,75	28,45	32,25	39,55	21,15	16,10	37,50	55,20	31,00	31,00	31,00	380,10
<b>PROYECTO AYUDA SOCIAL</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>180,00</b>	<b>2.160,00</b>
SYLVIA MORAN	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1.412,61</b>	<b>1.387,62</b>	<b>1.405,31</b>	<b>1.375,17</b>	<b>1.368,72</b>	<b>1.363,41</b>	<b>1.340,19</b>	<b>1.294,51</b>	<b>1.461,50</b>	<b>1.417,41</b>	<b>1.423,21</b>	<b>1.431,96</b>	<b>16.681,62</b>
<b>GASTOS BANCARIOS</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>300,00</b>
MANTENIMIENTO CTA. CHEQUERAS	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
COMISIONES TRANSFERENCIAS	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
<b>GASTOS IMPREVISTOS 5%</b>	<b>1.387,61</b>	<b>1.362,62</b>	<b>1.380,31</b>	<b>1.350,17</b>	<b>1.343,72</b>	<b>1.338,41</b>	<b>1.315,19</b>	<b>1.269,51</b>	<b>1.436,50</b>	<b>1.392,41</b>	<b>1.398,21</b>	<b>1.406,96</b>	<b>16.381,62</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>29.164,73</b>	<b>28.640,09</b>	<b>29.011,45</b>	<b>28.378,52</b>	<b>28.243,18</b>	<b>28.131,58</b>	<b>27.643,97</b>	<b>26.684,75</b>	<b>30.191,57</b>	<b>29.265,66</b>	<b>29.387,44</b>	<b>29.571,19</b>	<b>344.314,12</b>

ELABORADO POR: Magaly Peñaloza  
FECHA: Otavalo, 30 de enero de 2014

## CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

PRESUPUESTO ENERO-DICIEMBRE DE 2015													
DETALLE	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ACUMULADO
SUELDOS Y SALARIOS	20.049,02	20.049,02	20.049,02	20.049,02	20.049,02	20.049,02	20.019,02	19.789,02	20.249,00	20.249,00	18.945,25	18.981,91	238.527,29
SUELDO UNIFICADO	15.258,00	15.258,00	15.258,00	15.258,00	15.258,00	15.258,00	15.258,00	15.258,00	15.258,00	15.258,00	14.162,43	14.162,43	180.904,86
DECIMO TERCER SUELDO	1.271,50	1.271,50	1.271,50	1.271,50	1.271,50	1.271,50	1.271,50	1.271,50	1.271,50	1.271,50	1.176,04	1.176,04	15.067,08
DECIMO CUARTO SUELDO	472,00	472,00	472,00	472,00	472,00	472,00	472,00	472,00	472,00	472,00	442,50	442,50	5.605,00
FONDOS DE RESERVA	833,67	833,67	833,67	833,67	833,67	833,67	833,67	833,67	1.033,65	1.033,65	1.113,54	1.180,20	11.030,40
APORTES PATRONAL 12.15% IESS	1.853,85	1.853,85	1.853,85	1.853,85	1.853,85	1.853,85	1.853,85	1.853,85	1.853,85	1.853,85	1.720,74	1.720,74	21.979,95
HORAS EXTRAS	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	-	-	30,00	30,00	-	-	240,00
TRANSPORTE EMPLEADOS	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	100,00	330,00	330,00	330,00	300,00	3.700,00
UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO	220,00	120,00	120,00	760,00	670,00	100,00	200,00	160,00	600,00	100,00	340,00	250,00	3.640,00
LIBROS, MATERIAL DIDACTICO Y MATERIALES PAPELERIA	220,00	120,00	120,00	120,00	120,00	100,00	200,00	60,00	600,00	100,00	120,00	100,00	1.980,00
SUMINISTROS, PLANTAS E IMPLM. AREA AGROPECUARIA	-	-	-	350,00	300,00	-	-	-	-	-	200,00	150,00	1.000,00
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS PARA CULTURA FISICA	-	-	-	250,00	250,00	-	-	-	-	-	-	-	500,00
BOTQUIN PRIMEROS AUXILIOS	-	-	-	40,00	-	-	-	100,00	-	-	20,00	-	160,00
ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS	2.400,00	1.206,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	661,25	661,25	2.400,00	2.400,00	2.260,00	1.875,00	23.463,50
CARNES, EMBUTIDOS Y OTROS	600,00	300,00	600,00	600,00	600,00	600,00	150,00	150,00	600,00	600,00	600,00	500,00	5.900,00
FRUTAS	200,00	100,00	200,00	200,00	200,00	200,00	50,00	50,00	200,00	200,00	180,00	150,00	1.930,00
LEGUMBRES Y VERDURAS	450,00	225,00	450,00	450,00	450,00	450,00	112,50	112,50	450,00	450,00	430,00	350,00	4.380,00
LACTEOS Y HUEVOS	400,00	200,00	400,00	400,00	400,00	400,00	100,00	100,00	400,00	400,00	400,00	350,00	3.950,00
PAN	150,00	75,00	150,00	150,00	150,00	150,00	37,50	37,50	150,00	150,00	150,00	120,00	1.470,00
ARROZ	70,00	35,00	70,00	70,00	70,00	70,00	17,50	17,50	70,00	70,00	70,00	60,00	690,00
AZUCAR	75,00	38,00	75,00	75,00	75,00	75,00	18,75	18,75	75,00	75,00	75,00	65,00	740,50
GRANOS SECOS	100,00	50,00	100,00	100,00	100,00	100,00	25,00	25,00	100,00	100,00	40,00	20,00	860,00
SERVILLETAS, TOALLAS, GUANTES, DESINFECTANTES Y OTROS PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA COCINA-COMEDOR	200,00	100,00	200,00	200,00	200,00	200,00	50,00	50,00	200,00	200,00	200,00	150,00	1.950,00
AGUA PURIFICADA	40,00	20,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	-	-	380,00
HARINA	60,00	30,00	60,00	60,00	60,00	60,00	15,00	15,00	60,00	60,00	60,00	60,00	600,00
GAS DOMESTICO	25,00	13,00	25,00	25,00	25,00	25,00	15,00	15,00	25,00	25,00	25,00	20,00	263,00
REPOSEROS PLASTICOS Y OTRAS REPOSICIONES	30,00	20,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	350,00
HONORARIOS SERVICIOS PROFESIONALES	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
HONORARIOS CONTADORA	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
MANTENIMIENTO	110,00	60,00	160,00	160,00	160,00	160,00	1.080,00	810,00	380,00	110,00	310,00	130,00	3.630,00
MANTENIMIENTO EQUIPOS COMPUTACION, IMPRESORAS, PROYECTORES	30,00	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00	-	-	200,00	-	200,00	50,00	680,00
MANTENIMIENTO AREAS VERDES	-	20,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	320,00
MANTENIMIENTO MADERA NUEVOS EDIFICIOS	-	-	-	-	-	-	1.000,00	-	-	-	-	-	1.000,00
MANTENIMIENTO Y EVACUACION POZO SEPTICO	80,00	-	-	-	-	-	-	700,00	-	-	-	-	780,00
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	-	40,00	80,00	80,00	80,00	80,00	50,00	80,00	150,00	80,00	80,00	50,00	850,00
SERVICIOS GENERALES	572,00	572,00	572,00	572,00	572,00	572,00	492,00	462,00	569,88	740,86	482,00	482,00	6.660,74
INTERNET	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	3.024,00
TELEFONIA MOVIL	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	-	-	900,00
AGUA POTABLE	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	20,00	20,00	30,00	30,00	30,00	30,00	340,00
ENERGIA ELECTRICA	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	100,00	70,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.670,00
TELEFONIA CONVENCIONAL	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	30,00	30,00	47,88	218,86	50,00	50,00	726,74
GASTOS VARIOS	220,00	120,00	220,00	220,00	220,00	220,00	170,00	100,00	220,00	220,00	220,00	170,00	2.320,00
MATERIALES PARA LIMPIEZA INSTALACIONES	200,00	100,00	200,00	200,00	200,00	200,00	150,00	100,00	200,00	200,00	200,00	150,00	2.100,00
MATERIALES DE PAPELERIA SUMINISTROS OFICINA ADMINIST	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	-	20,00	20,00	20,00	20,00	220,00
TRANSPORTE	805,00	765,00	805,00	805,00	805,00	805,00	805,00	685,00	805,00	805,00	765,00	735,00	9.390,00
COMBUSTIBLE TOYOTA	220,00	180,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	100,00	220,00	220,00	180,00	150,00	2.370,00
PROVISION MANTENIMIENTO TOYOTA	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
PROVISION MATRICULACION TOYOTA Y SOAT	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	2.760,00
SEGURO TOYOTA	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	2.460,00
FLETES Y PEJAE	585,00	455,00	585,00	585,00	585,00	585,00	455,00	45,00	585,00	585,00	565,00	430,00	6.045,00
TRANSPORTE ALUMNOS MINAS CHUPA	500,00	400,00	500,00	500,00	500,00	500,00	400,00	-	500,00	500,00	500,00	375,00	5.175,00
TRANSPORTE MATERIALES/TAXI PARA CUBRIR IMPREVISTOS	40,00	20,00	40,00	40,00	40,00	40,00	20,00	20,00	40,00	40,00	20,00	20,00	380,00
PEAJES, PARQUEADEROS Y PROPINAS	40,00	30,00	40,00	40,00	40,00	40,00	30,00	20,00	40,00	40,00	40,00	30,00	430,00
ENVIOS ENCOMENDAS	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00
AYUDA MEDICA	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	-	1.800,00
MEDICINAS TRATAMIENTO PERMANENTE SYLVIA MORAN	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	-	1.800,00
GASTOS BANCARIOS	25,00	55,00	20,00	50,00	20,00	50,00	20,00	50,00	20,00	50,00	20,00	50,00	430,00
MANTENIMIENTO CTA- CHEQUERAS	10,00	40,00	-	30,00	-	30,00	-	30,00	-	30,00	-	30,00	200,00
COMISIONES TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	-	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
COMISIONES MOVIMIENTOS BANCARIOS POR PAGO SERVICIOS	5,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	110,00
SUBTOTAL GASTOS	25.416,02	23.832,02	25.361,02	26.031,02	25.911,02	25.371,02	24.332,27	23.192,27	26.258,88	25.689,86	24.157,25	23.353,91	298.906,53
OTROS GASTOS IMPREVISTOS 5%	1.270,80	1.191,60	1.268,05	1.301,55	1.295,55	1.268,55	1.216,61	1.159,61	1.312,94	1.284,49	1.207,86	1.167,70	14.945,33
TOTAL GASTOS	26.686,82	25.023,62	26.629,07	27.332,57	27.206,57	26.639,57	25.548,88	24.351,88	27.571,82	26.974,35	25.365,11	24.521,61	313.851,86

ELABORADO POR  
Magaly Peñaloza de Falconi

Otavaló, 18 de marzo de 2015

## ANEXO 2

## CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

Estado de Resultados Acumulado													
DETALLE	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>													
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>18.700,00</b>	<b>15.000,00</b>	<b>57.000,00</b>	<b>18.216,00</b>	<b>37.515,89</b>	<b>47.066,31</b>	<b>44.000,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>42.000,00</b>	<b>42.034,93</b>	<b>20.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>426.533,13</b>
TRANSFERENCIAS DEL EXTERIOR													
PARA GASTOS OPERACIONALES	8.700,00	15.000,00	22.000,00	18.216,00	17.515,89	17.000,00	19.000,00	25.000,00	22.000,00	42.034,93	20.000,00	20.000,00	246.466,82
TARJETAS DE CREDITO EXTERIOR						66,31							66,31
PARA GASTOS DE CONSTRUCCION	10.000,00	-	35.000,00	-	20.000,00	30.000,00	25.000,00	30.000,00	20.000,00	-	-	10.000,00	180.000,00
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>271,48</b>	<b>86,98</b>	<b>59,30</b>	<b>-</b>	<b>294,44</b>	<b>33,64</b>	<b>206,89</b>	<b>197,22</b>	<b>34,05</b>	<b>96,01</b>	<b>222,49</b>	<b>53,45</b>	<b>1.555,95</b>
VENTA LEGAL	87,20	57,60	55,30	-	163,20	33,60	48,90	106,00	96,00	96,00	48,00	48,00	676,30
INTERESSES BANCARIOS	34,28	29,38	-	-	130,18	70,50	33,94	34,05	35,73	-	-	53,45	421,41
OTROS INGRESOS	170,00	-	4,00	-	1,06	0,04	88,39	55,38	-	0,01	138,76	-	457,64
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>18.971,48</b>	<b>15.086,98</b>	<b>57.059,30</b>	<b>18.216,00</b>	<b>37.810,33</b>	<b>47.099,95</b>	<b>44.206,89</b>	<b>55.197,22</b>	<b>42.034,05</b>	<b>42.130,94</b>	<b>20.222,49</b>	<b>30.053,45</b>	<b>428.089,08</b>
<b>GASTOS PROYECTO SOCIAL WORK</b>													
<b>PROYECTO COLEGIO</b>	<b>13.532,60</b>	<b>16.279,05</b>	<b>18.735,62</b>	<b>15.263,37</b>	<b>15.711,65</b>	<b>11.709,55</b>	<b>19.371,21</b>	<b>21.538,56</b>	<b>18.005,89</b>	<b>25.772,73</b>	<b>19.714,09</b>	<b>23.501,83</b>	<b>219.136,15</b>
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>8.291,70</b>	<b>10.033,10</b>	<b>10.066,21</b>	<b>9.964,94</b>	<b>9.012,42</b>	<b>8.175,01</b>	<b>12.957,52</b>	<b>12.201,26</b>	<b>12.124,28</b>	<b>14.633,85</b>	<b>12.062,57</b>	<b>17.874,50</b>	<b>137.397,36</b>
SUELDO UNIFICADO	6.590,60	7.276,72	8.375,67	7.921,34	6.778,81	6.809,90	7.176,03	7.129,66	9.615,17	9.767,31	10.179,96	9.838,31	97.459,48
DECIMO TERCER SUELDO	-	-	-	144,22	271,67	-	269,66	-	361,42	888,46	-	6.180,30	8.115,73
DECIMO CUARTO SUELDO	-	-	-	123,29	230,36	-	180,07	2.515,26	8,12	96,52	-	-	3.153,62
FONDOS DE RESERVA	458,87	460,39	481,58	488,27	452,27	437,13	420,79	387,71	393,76	381,84	381,92	476,60	5.221,13
BONIFICACIONES	-	-	-	-	-	-	-	200,00	-	-	-	-	200,00
VACACIONES	-	-	-	85,48	141,12	-	138,93	750,00	-	6,05	-	-	1.121,58
APORTES PATRONAL 12.15% IESS	1.112,81	897,95	1.006,07	1.079,81	1.091,88	929,04	910,74	917,25	1.155,80	1.197,48	1.264,01	1.226,28	12.789,10
BONIFICACION POR DESAHUCIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	275,00	-	-	275,00
HORAS EXTRAS	16,25	66,47	67,88	107,86	27,26	8,93	-	110,17	89,66	71,50	56,66	34,86	657,50
CAPACITACION	1.200,00	-	-	-100,00	-100,00	-100,00	3.660,00	-	344,61	-	-	13,14	4.917,75
UNIFORMES	-	-	-	-	14,04	-	141,28	92,95	4,99	-	-	-	253,26
ATENCION MEDICA Y MEDICAMENTOS	-	-	-	-	-	-	-	45,75	-	65,68	-	-	111,43
AGASAJOS EMPLEADOS	-	-	-	20,54	-	-	-	-	-	-	-	-	20,54
DESPEJO INTIMPESTIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.650,00	-	-	1.650,00
TRANSPORTE	113,17	131,57	135,01	94,13	105,01	90,01	80,02	52,51	150,75	234,03	180,02	105,01	1.451,24
<b>UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO</b>	<b>109,91</b>	<b>97,91</b>	<b>405,98</b>	<b>47,40</b>	<b>115,88</b>	<b>19,73</b>	<b>63,46</b>	<b>391,30</b>	<b>455,13</b>	<b>805,67</b>	<b>267,38</b>	<b>261,08</b>	<b>2.740,85</b>
LIBROS Y MATERIAL DIDACTICO	-	49,95	38,78	40,00	30,29	-	-	-	-	227,19	220,52	99,96	656,69
SUMINISTROS, PLANTAS E IMPLEMENTOS AGRICOLAS	-	-	155,00	47,40	-	-	-	-	-	-	77,59	-	272,59
COPIAS	-	-	-	4,46	-	-	-	-	-	-	-	-	4,46
OFFICE SUPPLIES COLEGIO	63,35	47,96	160,04	-	28,05	19,73	63,46	35,20	111,65	285,15	83,94	261,08	1.159,61
UTILES DE LIMPIEZA COLEGIO	46,56	-	52,16	-	3,55	-	-	356,10	116,29	-	5,89	-	580,55
BOTOLIN	-	-	-	2,96	53,99	-	-	-	-	-	-	-	56,95
<b>ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS</b>	<b>1.760,90</b>	<b>1.977,11</b>	<b>2.409,31</b>	<b>2.011,16</b>	<b>1.687,64</b>	<b>1.074,70</b>	<b>2.177,71</b>	<b>1.718,33</b>	<b>2.263,11</b>	<b>2.822,14</b>	<b>3.413,39</b>	<b>1.589,15</b>	<b>24.904,65</b>
TRANSPORTE	-	10,63	86,75	165,35	-	-	-	-	-	9,86	16,10	15,00	446,42
UTENSILIOS Y MENAJES	-	3,48	23,86	161,99	-	-	-	-	-	9,86	-	-	331,53
REPOSTOS PLASTICOS	-	7,15	62,89	3,56	-	-	-	-	-	-	16,10	-	116,89
RODAPES MANTELES OTROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>HONORARIOS</b>	<b>-</b>	<b>1.784,63</b>	<b>60,00</b>	<b>558,42</b>	<b>223,21</b>	<b>223,21</b>	<b>223,21</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.304,68</b>	<b>1.098,16</b>	<b>1.253,21</b>	<b>6.728,73</b>
SERVICIOS OCACIONALES	-	50,00	-	-	-	-	-	-	-	635,05	874,95	1.030,00	2.590,00
HONORARIOS CONTABLES	-	669,63	-	446,42	223,21	223,21	223,21	-	-	669,63	223,21	223,21	2.901,73
HONORARIOS ELABORACION MODULOS	-	900,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	900,00
HONORARIOS TECNICOS	-	165,00	60,00	60,00	-	-	-	-	-	-	-	-	285,00
HONORARIOS MEDICOS	-	-	52,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	52,00
<b>IMPUESTOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.287,07</b>	<b>44,92</b>	<b>2,23</b>	<b>1,23</b>	<b>7,47</b>	<b>15,43</b>	<b>-</b>	<b>0,62</b>	<b>6,61</b>	<b>13,12</b>	<b>2.378,70</b>
IMPUESTOS MUNICIPIO	-	-	162,32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	162,32
IMPUESTOS Y OTROS	-	-	2.124,75	44,92	2,23	1,23	7,47	15,43	-	0,62	6,61	13,12	2.216,38
<b>ARRENDAMIENTOS</b>	<b>650,00</b>	<b>75,00</b>	<b>1.225,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>575,00</b>	<b>725,00</b>	<b>650,00</b>	<b>575,00</b>	<b>725,00</b>	<b>7.800,00</b>
ARRENDAMIENTO BODEGA	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	150,00	150,00	75,00	75,00	150,00	900,00
ARRENDAMIENTO LOCAL CASA MATRIZ	575,00	-	1.150,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	6.900,00
<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>173,03</b>	<b>243,20</b>	<b>329,61</b>	<b>169,54</b>	<b>282,79</b>	<b>114,13</b>	<b>1.043,24</b>	<b>736,57</b>	<b>248,18</b>	<b>133,90</b>	<b>90,15</b>	<b>167,97</b>	<b>3.712,31</b>
MANTENIMIENTO EQUIPOS COMPUTACION	5,36	25,00	-	50,00	168,96	-	-	-	-	20,77	-	-	363,67
MANTENIMIENTO COLEGIO	136,99	88,01	133,55	18,00	87,40	44,20	300,00	520,72	71,47	70,71	4,00	80,00	1.513,95
MANTENIMIENTO SUITE	9,52	80,69	21,82	25,67	22,72	-	-	-	-	-	-	-	160,42
MANTENIMIENTO OFICINA Y LOCAL CASA MATRIZ	13,51	23,82	2,79	7,48	-	11,46	664,86	22,75	50,71	-	-	-	797,38
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	7,65	27,68	171,45	68,39	3,71	58,47	78,38	193,10	126,00	42,42	86,15	14,39	877,79
<b>PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>													
PAGINA WEB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150,00	-	150,00
DOCUMENTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.700,00	-	-	1.700,00
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>600,33</b>	<b>558,92</b>	<b>672,01</b>	<b>683,77</b>	<b>853,98</b>	<b>690,36</b>	<b>530,39</b>	<b>836,63</b>	<b>761,69</b>	<b>727,09</b>	<b>774,19</b>	<b>869,91</b>	<b>8.559,27</b>
INTERNET OFICINA	170,00	170,00	170,00	300,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	310,00	310,00	335,00	3.075,00
INTERNET COLEGIO	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	125,00	1.115,00
TELEFONO CELULAR	96,84	107,13	101,11	145,20	92,47	107,17	3,80	211,38	110,81	99,12	93,53	93,99	1.262,55
AGUA POTABLE	11,52	11,52	20,72	42,57	40,57	29,20	9,66	15,79	27,67	43,85	12,24	12,24	277,55
ENERGIA ELECTRICA	184,78	87,31	227,38	43,38	271,03	105,79	81,69	158,03	169,83	156,62	177,01	218,82	1.881,67
TELEFONO	38,59	61,26	29,15	62,62	77,11	61,90	41,74	89,03	72,08	46,60	50,41	54,26	684,75
APARTADO POSTAL	-	-	21,65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21,65
AGUA COLEGIO	8,60	31,70	12,00	-	12,80	26,30	33,50	2,40	21,30	20,90	41,00	30,60	241,10
<b>GASTOS LEGALES</b>	<b>8,93</b>	<b>242,50</b>	<b>3,00</b>	<b>-</b>	<b>225,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>49,77</b>	<b>529,20</b>
GASTOS NOTARIA	-	-	3,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49,77
HONORARIOS LEGALES	8,93	242,50	-	-	225,00	-	-	-	-	-	-	-	476,43
<b>GASTOS VARIOS</b>	<b>50,88</b>	<b>189,52</b>	<b>406,34</b>	<b>460,71</b>	<b>60,32</b>	<b>92,03</b>	<b>639,13</b>	<b>159,23</b>	<b>472,27</b>	<b>859,34</b>	<b>190,18</b>	<b>74,44</b>	<b>3.654,39</b>
UTILES DE LIMPIEZA	45,69	97,27	216,89	266,83	55,92	57,65	510,19	156,99	311,84	181,75	176,35	71,94	2.149,31
UTILES Y SUMINISTROS OFICINA	0,75	68,14	176,99	143,32	2,15	9,82	86,70	-	158,43	80,13	13,83	-	740,26
ENVIOS ENCOMENDAS	2,24	4,48	12,46	2,24	2,24	2,24	2,24	2,24	2,00	5,00	-	2,50	39,88
IMPRESA	-	19,63	-	47,32	-	22,32	40,00	-	-	-	-	-	129,27
LICENCIA KASPERISKY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	352,50	-	-	352,50
GASTOS VARIOS	2,20	-	-	1,00	0,01	-	-	239,96	-	-	-	-	243,17
<b>TRANSPORTATION</b>	<b>1.886,92</b>	<b>1.066,53</b>	<b>784,34</b>	<b>506,94</b>	<b>2.618,18</b>	<b>669,15</b>	<b>951,44</b>	<b>3.214,31</b>	<b>668,14</b>	<b>2.425,58</b>	<b>1.070,36</b>	<b>608,68</b>	<b>16.470,57</b>
<b>COMBUSTIBLES</b>	<b>269,74</b>	<b>209,83</b>	<b>12,95</b>	<b>91,14</b>	<b>143,31</b>	<b>103,50</b>	<b>157,64</b>	<b>194,35</b>	<b>42,32</b>	<b>137,83</b>	<b>4,46</b>	<b>126,08</b>	<b>1.493,15</b>
COMBUSTIBLE TOYOTA	269,74	209,83	12,95	91,14	143,31	103,50	157,64	194,35	42,32	137,83	4,46	126,08	1.493,15
<b>MANTENIMIENTO VEHICULOS</b>	<b>1.191,96</b>	<b>-</b>	<b>256,69</b>	<b>15,00</b>	<b>277,35</b>	<b></b>							

CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN													
Estado de Resultados Acumulado													
DETALLE	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>													
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>26.500,00</b>	<b>20.800,00</b>	<b>61.500,00</b>	<b>40.475,00</b>	<b>41.150,00</b>	-	<b>45.975,00</b>	<b>21.775,00</b>	<b>27.500,00</b>	<b>19.975,00</b>	<b>18.975,00</b>	<b>76.441,84</b>	<b>401.066,84</b>
<b>TRANSFERENCIAS DEL EXTERIOR</b>													
PARA GASTOS OPERACIONALES	20.500,00	20.800,00	21.500,00	20.475,00	41.150,00		21.475,00	21.775,00	24.100,00	19.975,00	18.975,00	50.625,04	281.350,04
PARA GASTOS DE CONSTRUCCION	6.000,00		40.000,00	20.000,00			24.500,00		3.400,00			25.816,80	119.716,80
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>138,55</b>	<b>58,20</b>	<b>77,64</b>	<b>194,30</b>	<b>33,98</b>	<b>60,99</b>	<b>36,36</b>	<b>72,69</b>	<b>177,32</b>	<b>109,52</b>	<b>99,54</b>	<b>237,00</b>	<b>1.296,09</b>
VENTA LEQUE	123,20	43,20	52,80	25,00		38,40							282,60
ARRENDOS									140,00	70,00	70,00	70,00	350,00
INTERESES BANCARIOS	15,35	15,00	14,67	19,30	33,98	22,59	36,36	37,69	37,32	39,47	29,54	8,87	310,14
OTROS INGRESOS			10,17	150,00				35,00		0,05		158,13	353,35
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>26.638,55</b>	<b>20.858,20</b>	<b>61.577,64</b>	<b>40.669,30</b>	<b>41.183,98</b>	<b>60,99</b>	<b>46.011,36</b>	<b>21.847,69</b>	<b>27.677,32</b>	<b>20.084,52</b>	<b>19.074,54</b>	<b>76.678,84</b>	<b>402.362,93</b>
<b>GASTOS PROYECTO SOCIAL WORK</b>													
<b>PROYECTO COLEGIO</b>	<b>18.006,44</b>	<b>16.973,25</b>	<b>18.746,27</b>	<b>21.226,54</b>	<b>20.638,74</b>	<b>17.831,46</b>	<b>16.802,59</b>	<b>24.560,74</b>	<b>21.331,09</b>	<b>20.281,20</b>	<b>29.062,45</b>	<b>36.759,56</b>	<b>262.220,33</b>
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>11.909,90</b>	<b>12.151,37</b>	<b>13.580,49</b>	<b>12.714,42</b>	<b>13.046,23</b>	<b>12.710,01</b>	<b>12.593,56</b>	<b>16.479,43</b>	<b>13.865,33</b>	<b>14.449,95</b>	<b>19.113,96</b>	<b>32.079,47</b>	<b>184.694,12</b>
SUELDO UNIFICADO	9.627,40	10.225,89	9.577,03	10.324,53	10.203,53	10.458,53	10.683,53	10.123,53	10.865,27	12.127,90	14.790,78	15.090,78	134.098,70
DECIMO TERCER SUELDO	24,36		137,08	46,67	324,38							13.115,03	13.647,52
DECIMO CUARTO SUELDO	176,29		191,36	24,73	240,27			4.234,71					4.867,36
FONDOS DE RESERVA	426,48	414,72	415,78	514,13	526,56	510,63	511,98	662,89	620,21	666,66	991,84	1.132,44	7.396,32
VACACIONES	221,54		234,43	23,40	200,22								679,59
APORTES PATRONAL 12.15% ESS	1.186,39	1.250,49	1.158,38	1.271,97	1.296,38	1.464,25	1.298,06	1.319,47	1.399,15	1.469,14	1.814,33	1.809,22	16.737,22
GLOSAS ESS									795,00				795,00
HORAS EXTRAS	100,42	20,24	80,42	149,83	82,93	59,10		48,82	16,91	21,25	42,00		621,92
BONIFICACIONES				150,00	3,00							800,00	2.253,00
ALIMENTACION		75,00	2,50	75,00		75,00							227,50
ATENCION MEDICA Y MEDICAMENTOS				49,45	4,65				16,28				70,38
DESPIDO INTIMISTIVO			1.575,00										1.575,00
TRANSPORTE	147,02	165,03	208,51	84,71	162,31	142,50	99,99	90,01	162,51	165,00	175,01	132,00	1.724,60
<b>UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO</b>	<b>174,34</b>	<b>426,93</b>	<b>87,71</b>	<b>196,71</b>	<b>167,75</b>	<b>97,44</b>	<b>255,70</b>	<b>107,75</b>	<b>833,31</b>	<b>103,25</b>	<b>155,45</b>	<b>151,52</b>	<b>2.757,86</b>
LIBROS Y MATERIAL DIDACTICO	40,00	62,80		16,35	1,20	25,93			458,76		30,00	10,71	645,75
SUMINISTROS, PLANTAS E IMPLEMENTOS AGRICOLAS							50,00	39,00					89,00
OFFICE SUPPLIES COLEGIO	123,66	190,68		56,35	166,55	71,51			164,01	12,10	115,45	140,81	1.041,12
UTILES DE LIMPIEZA COLEGIO	10,68			57,83			205,70			52,16			326,37
BOTQUIN			61,31	38,18				68,75		38,99			207,23
PROGRAMAS PARTICIPACION ALUMNOS Y ACTOS CIVICOS		173,45	26,40	28,00					210,54		10,00		448,39
<b>ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS</b>	<b>2.399,43</b>	<b>925,80</b>	<b>2.169,60</b>	<b>2.961,13</b>	<b>3.497,30</b>	<b>2.082,33</b>	<b>1.312,60</b>	<b>1.489,77</b>	<b>3.198,54</b>	<b>2.388,25</b>	<b>3.291,19</b>	<b>1.845,70</b>	<b>27.561,64</b>
<b>UTENCILLOS Y MENAJE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>41,38</b>	<b>13,97</b>	<b>0,94</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,96</b>	<b>34,93</b>	<b>10,52</b>	<b>57,34</b>	<b>-</b>	<b>165,04</b>
REPOSTEROS PLASTICOS				8,88	0,94				27,90	10,52	57,34		105,58
RODAPES MANTILES OTROS			41,38	5,09				5,96	7,03				59,46
<b>HONORARIOS</b>	<b>1.123,21</b>	<b>900,00</b>	<b>660,00</b>	<b>669,63</b>	<b>232,75</b>	<b>473,21</b>	<b>-</b>	<b>526,42</b>	<b>15,00</b>	<b>595,80</b>	<b>223,21</b>	<b>-</b>	<b>5.419,23</b>
HONORARIOS CONTABLES	223,21			669,63	223,21	223,21		446,42		446,42	223,21		2.455,31
HONORARIOS JURIDICOS					9,54	250,00							259,54
SERVICIOS OCACIONALES	900,00	900,00	660,00					80,00	15,00	149,38			2.704,38
<b>IMPUESTOS</b>	<b>5,18</b>	<b>6,11</b>	<b>187,34</b>	<b>15,15</b>	<b>25,71</b>	<b>104,27</b>	<b>2,02</b>	<b>4,46</b>	<b>7,37</b>	<b>3,38</b>	<b>11,32</b>	<b>13,64</b>	<b>385,95</b>
IMPUESTOS MUNICIPIO			181,97		18,35								200,32
IMPUESTOS Y OTROS	5,18	6,11	5,37	15,15	7,36	104,27	2,02	4,46	7,37	3,38	11,32	13,64	185,63
<b>ARRENDAMIENTOS</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>7.800,00</b>
ARRIENDO BODEGA	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00
ARRIENDO LOCAL CASA MATRIZ	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	6.900,00
<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>14,64</b>	<b>65,13</b>	<b>75,31</b>	<b>173,48</b>	<b>426,18</b>	<b>135,74</b>	<b>350,43</b>	<b>261,50</b>	<b>300,07</b>	<b>356,41</b>	<b>54,31</b>	<b>298,48</b>	<b>2.511,68</b>
MANTENIMIENTO COLEGIO		65,13		20,19	288,96	3,57		235,42	152,17	3,44	18,31	130,00	917,19
MANTENIMIENTO SUITE				48,69	110,65	16,00							175,34
MANTENIMIENTO OFICINA Y LOCAL CASA MATRIZ			2,70	16,72			141,46		116,20	8,00	31,00	40,00	356,08
MANTENIMIENTO ACTIVOS FUERA	14,64		72,61	104,60	9,85	116,17	208,97	26,08	31,70	344,97	5,00	128,48	1.063,07
<b>PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>				<b>1.254,45</b>	<b>145,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.399,45</b>
PAGINA WEB				604,45									604,45
DOCUMENTAL				650,00									650,00
PUBLICIDAD					145,00								145,00
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>826,54</b>	<b>691,50</b>	<b>726,54</b>	<b>747,01</b>	<b>730,40</b>	<b>838,58</b>	<b>813,89</b>	<b>1.395,35</b>	<b>1.105,19</b>	<b>786,49</b>	<b>850,83</b>	<b>313,07</b>	<b>9.825,39</b>
INTERNET OFICINA	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	400,00	742,26	522,77	240,46	384,75		4.090,24
INTERNET COLEGIO	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.562,50
TELEFONO CELULAR	100,19	92,64	102,49	108,28	115,35	96,12	127,70	55,49	203,36	132,65	112,84	127,12	1.374,23
AGUA POTABLE	16,71	12,24	12,24	12,24	12,24	13,70	30,62	14,86	13,02	13,94	24,27	12,24	188,32
ENERGIA ELECTRICA	165,52	128,93	123,53	145,59	123,41	211,74	80,96	335,67	197,36	228,40	182,69	27,27	1.951,07
TELEFONO	68,82	32,69	40,48	40,50	54,40	44,72	49,61	79,57	43,68	46,04	21,28		521,79
AGUA COLEGIO	50,30		22,80	15,40		47,30		42,50				21,44	199,74
<b>GASTOS LEGALES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2,00</b>	<b>40,18</b>	<b>-</b>	<b>10,54</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>52,72</b>
GASTOS NOTARIA			2,00	40,18									42,18
HONORARIOS LEGALES						10,54							10,54
<b>GASTOS VARIOS</b>	<b>173,81</b>	<b>104,61</b>	<b>366,03</b>	<b>433,37</b>	<b>312,04</b>	<b>137,27</b>	<b>140,79</b>	<b>161,34</b>	<b>250,11</b>	<b>113,72</b>	<b>601,06</b>	<b>176,33</b>	<b>2.970,48</b>
UTILES DE LIMPIEZA	97,80	32,00	170,73	298,76	176,31	81,48	135,79	158,84	160,09	102,88	237,38	86,82	1.738,88
UTILES Y SUMINISTROS OFICINA	73,51	70,11	73,18	131,81	57,00	52,99			87,52	8,04	92,68		646,84
ENVIOS ENCOMENDAS	2,50	2,50	122,12	2,80	78,71	2,80	5,00	2,50	2,50	2,80	7,50	89,51	321,24
LICENCIA KASPERSKY											263,50		263,50
GASTOS VARIOS					0,02								0,02
<b>TRANSPORTATION</b>	<b>729,39</b>	<b>571,29</b>	<b>471,28</b>	<b>859,04</b>	<b>1.400,44</b>	<b>592,07</b>	<b>683,60</b>	<b>2.926,37</b>	<b>1.071,24</b>	<b>823,43</b>	<b>4.053,78</b>	<b>969,97</b>	<b>15.151,90</b>
<b>COMBUSTIBLES</b>	<b>-1,96</b>	<b>62,97</b>	<b>153,96</b>	<b>20,29</b>	<b>221,44</b>	<b>-105,61</b>	<b>150,50</b>	<b>29,46</b>	<b>341,04</b>	<b>220,47</b>	<b>228,11</b>	<b>118,77</b>	<b>1.439,44</b>
COMBUSTIBLE TOYOTA	-1,96	62,97	153,96	20,29	221,44	-105,61	150,50	29,46	341,04	220,47	228,11	118,77	1.439,44
<b>MANTENIMIENTO VEHICULOS</b>	<b>79,20</b>	<b>-</b>	<b>29,37</b>	<b>-</b>	<b>131,45</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>358,89</b>	<b>-</b>	<b>10,00</b>	<b>267,20</b>	<b>10,00</b>	<b>886,11</b>
MANTENIMIENTO TOYOTA	79,20		29,37		131,45			358,89		10,00	267,20	10,00	886,11
<b>MATRICULACION VEHICULOS</b>											<b>3.336,84</b>	<b>-</b>	<b>3.336,84</b>
MATRICULACION TOYOTA											3.336,84		3.336,84
<b>SEGUROS VEHICULOS</b>						<b>1,53</b>	<b>-</b>	<b>2.020,52</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.022,05</b>
SEGURO TOYOTA						1,53		2.020,52					2.022,05
<b>SOATS VEHICULARES</b>										<b>54,96</b>	<b>36,33</b>	<b>-</b>	<b>91,29</b>
SOATS TOYOTA										54,96	36,33		91,29
<b>RASTREO SATELITAL</b>		<b>392,57</b>											

## CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

Estado de Resultados Acumulado													
DETALLE	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>													
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>29.975,00</b>	<b>28.975,00</b>	<b>34.875,00</b>	<b>33.837,00</b>	<b>24.775,00</b>	-	<b>29.975,00</b>	<b>41.950,00</b>	<b>26.975,00</b>	<b>26.975,00</b>	<b>32.975,00</b>	<b>37.975,00</b>	<b>349.262,00</b>
TRANSFERENCIAS DEL EXTERIOR													
PARA GASTOS OPERACIONALES	29.975,00	28.975,00	24.875,00	26.975,00	24.775,00		29.975,00	41.950,00	26.975,00	26.975,00	32.975,00	37.975,00	332.400,00
PARA GASTOS DE CONSTRUCCION	-	-	10.000,00	6.862,00									16.862,00
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>140,00</b>	<b>182,35</b>	<b>173,50</b>	<b>519,42</b>	<b>108,75</b>	<b>142,50</b>	<b>38,22</b>	<b>156,91</b>	<b>203,68</b>	<b>19,60</b>	<b>140,35</b>	<b>95,92</b>	<b>1.921,20</b>
ARRIENDO POTREROS	-	140,00	140,00	140,00	70,00	140,00	140,00	140,00	70,00	140,00	140,00	12.940,01	840,00
INTERESES BANCARIOS	-	36,23	36,99	35,71	38,75	24,50	19,21	16,31	13,68	16,11		25,22	262,71
OTROS INGRESOS	140,00	6,12	136,51	343,71		48,00	19,01	0,60	120,00	3,49	0,35	0,70	818,49
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>30.115,00</b>	<b>29.157,35</b>	<b>35.048,50</b>	<b>34.356,42</b>	<b>24.883,75</b>	<b>142,50</b>	<b>30.013,22</b>	<b>42.106,91</b>	<b>27.178,68</b>	<b>26.994,60</b>	<b>33.115,35</b>	<b>38.070,92</b>	<b>351.183,20</b>
<b>GASTOS PROYECTO SOCIAL WORK</b>													
<b>PROYECTO COLEGIO</b>	<b>24.147,81</b>	<b>24.033,45</b>	<b>25.980,38</b>	<b>25.398,21</b>	<b>23.608,30</b>	<b>25.665,30</b>	<b>26.518,68</b>	<b>42.603,81</b>	<b>24.247,24</b>	<b>27.693,36</b>	<b>27.728,64</b>	<b>34.756,29</b>	<b>332.381,47</b>
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>18.974,44</b>	<b>18.743,29</b>	<b>17.999,11</b>	<b>18.030,40</b>	<b>17.365,38</b>	<b>17.984,29</b>	<b>20.313,98</b>	<b>35.868,84</b>	<b>15.731,68</b>	<b>15.729,74</b>	<b>16.782,20</b>	<b>25.991,10</b>	<b>239.514,45</b>
SUELDO UNIFICADO	15.130,00	14.789,12	13.479,18	13.662,18	14.449,11	14.814,18	13.624,37	14.071,69	12.466,61	12.155,00	12.356,71	12.940,01	163.718,16
DECIMO TERCER SUELDO			421,38				622,23	3.238,78		145,00	777,78	9.512,49	14.717,66
DECIMO CUARTO SUELDO			390,06				483,56	5.130,22		59,50	37,78	6.101,12	
FONDOS DE RESERVA	1.013,67	990,08	865,66	915,65	915,65	1.069,62	1.109,31	990,83	867,58	726,74	908,33	816,52	11.189,64
VACACIONES			143,65				223,41	39,67		72,50			479,23
APORTES PATRONAL 12.15% ESS	1.819,72	1.905,42	1.749,18	2.312,75	1.839,62	1.862,79	1.830,60	1.609,65	1.519,39	1.599,65	1.601,60	1.673,65	21.324,02
BONIFICACION POR DESAHUCIO							150,00	1.800,00		950,00			2.200,00
HORAS EXTRAS	31,04	26,67				67,09	372,50		231,49	21,35		48,43	798,57
BONIFICACIONES	800,00		800,00	800,00				550,00	756,61		850,00	1.000,00	7.306,61
CAPACITACION		100,00		17,86									117,86
ATENCION MEDICA Y MEDICAMENTOS						5,61							5,61
AGASAJOS EMPLEADOS				156,96									156,96
DESPIDO INTIMESTIVO							1.800,00	8.400,00					10.200,00
TRANSPORTE	180,01	132,00	150,00	165,00	161,00	165,00	98,00	38,00	110,00				1.199,01
<b>UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO</b>	<b>73,89</b>	<b>194,58</b>	<b>1.924,83</b>	<b>668,43</b>	<b>199,62</b>	<b>622,52</b>	<b>1.248,71</b>	<b>362,61</b>	<b>863,50</b>	<b>396,74</b>	<b>427,01</b>	<b>315,35</b>	<b>7.297,79</b>
LIBROS Y MATERIAL DIDACTICO	33,29	74,98	106,38	309,79	182,51	13,74	15,39	15,39	552,97	13,74	12,00	91,22	1.421,40
SUMINISTROS, PLANTAS E IMPL.M.AGRICOLAS										378,00	97,50	224,13	699,63
ATENCION MEDICA Y MEDICAMENTOS ALUMNOS									240,00				240,00
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS			75,36										75,36
CAPACITACION			1.560,00										1.560,00
OFFICE SUPPLIES COLEGIO	34,71	119,60	183,09	300,37	17,11	464,12	56,77				249,22		1.424,99
UTILES DE LIMPIEZA COLEGIO	5,89			28,71		27,30	62,76						124,66
BOTQUIN				29,56							68,29		97,85
PROGRAMAS CIVICOS Y CULTURALES						117,36	1.113,79	347,22	70,53	5,00			1.653,90
<b>ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS</b>	<b>2.068,45</b>	<b>1.555,39</b>	<b>2.883,91</b>	<b>2.364,39</b>	<b>3.043,19</b>	<b>2.336,77</b>	<b>84,82</b>	<b>288,39</b>	<b>2.310,80</b>	<b>2.800,93</b>	<b>2.352,52</b>	<b>1.662,88</b>	<b>23.752,44</b>
<b>UTENCILLOS Y MENAJE</b>	<b>-</b>	<b>12,44</b>	<b>8,46</b>	<b>6,66</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>21,99</b>	<b>30,99</b>	<b>75,69</b>	<b>9,95</b>	<b>166,18</b>
REPOSTEROS PLASTICOS			3,12						1,34	21,15	40,25		65,86
RODAPIES MANTILES OTROS		12,44	5,34	6,66					20,65	9,84	35,44	9,95	100,32
<b>HONORARIOS</b>	<b>446,42</b>	<b>223,21</b>	<b>-</b>	<b>590,00</b>	<b>1.138,92</b>	<b>1.221,42</b>	<b>763,21</b>	<b>1.912,50</b>	<b>1.618,19</b>	<b>1.203,21</b>	<b>1.174,37</b>	<b>1.513,21</b>	<b>11.804,66</b>
HONORARIOS CONTABLES	446,42	223,21			446,42	446,42	223,21		446,42	223,21	223,21	223,21	2.901,73
HONORARIOS JURIDICOS				240,00		40,00	1.912,50		207,50	17,86	790,00	3.207,86	
SERVICIOS OCACIONALES				350,00	692,50	775,00	500,00		964,27	980,00	933,30	500,00	5.695,07
<b>IMPUESTOS</b>	<b>5,51</b>	<b>2,63</b>	<b>187,58</b>	<b>8,34</b>	<b>32,65</b>	<b>5,81</b>	<b>2,16</b>	<b>2,92</b>	<b>10,49</b>	<b>18,54</b>	<b>12,41</b>	<b>2,90</b>	<b>291,94</b>
IMPUESTOS MUNICIPIO			182,96		8,00								190,96
IMPUESTOS Y OTROS	5,51	2,63	4,62	8,34	24,65	5,81	2,16	2,92	10,49	18,54	12,41	2,90	100,98
<b>ARRENDAMIENTOS</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>575,00</b>	<b>725,00</b>	<b>650,00</b>	<b>650,00</b>	<b>575,00</b>	<b>150,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5.925,00</b>
ARRIENDO BODEGA	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	150,00	75,00	75,00	150,00	150,00			750,00
ARRIENDO LOCAL CASA MATRIZ	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00			5.175,00
<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>13,11</b>	<b>-</b>	<b>433,25</b>	<b>498,24</b>	<b>154,90</b>	<b>98,19</b>	<b>286,71</b>	<b>268,91</b>	<b>775,41</b>	<b>2.751,12</b>	<b>1.873,84</b>	<b>2.045,36</b>	<b>9.199,04</b>
MANTENIMIENTO EQUIPOS COMPUTACION	4,00		259,87	284,40						5,18	414,96		968,41
MANTENIMIENTO COLEGIO	4,11		55,71	53,84	39,76	26,08	182,46	267,16	664,46	2.286,80	1.303,88	1.756,73	6.640,99
MANTENIMIENTO OFICINA Y LOCAL CASA MATRIZ			0,67			23,00		1,75					25,42
MANTENIMIENTO ACTIVOS FUOS	5,00		117,00	160,00	115,14	49,11	104,25		110,95	459,14	155,00	288,63	1.564,22
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>991,11</b>	<b>1.173,03</b>	<b>788,05</b>	<b>867,01</b>	<b>433,88</b>	<b>1.046,68</b>	<b>1.278,39</b>	<b>795,30</b>	<b>691,43</b>	<b>619,77</b>	<b>548,14</b>	<b>675,58</b>	<b>9.908,37</b>
INTERNET OFICINA	370,00	698,38	343,39	330,36		385,95	700,71	317,02	150,00				3.295,81
INTERNET COLEGIO	125,00	125,00	125,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	2.400,00
TELEFONO CELULAR	223,83	133,01	148,66	92,65	96,73	96,19	93,18	90,56	116,20	94,01	101,02	140,89	1.426,93
AGUA POTABLE	13,70	12,24	12,24	12,24	12,24	14,86	23,21	23,24	12,24	12,24		8,20	156,65
ENERGIA ELECTRICA	179,92	69,06	99,55	157,46	78,41	282,43	180,00	92,87	132,11	56,66	47,14	196,33	1.551,94
TELEFONO	78,66	67,81	40,01	36,50		62,25	56,29	46,61	47,88	218,86	174,98	54,66	884,51
APARTADO POSTAL		45,53											45,53
AGUA COLEGIO		22,00	19,20	12,80	21,50				8,00	13,00		50,50	147,00
<b>GASTOS LEGALES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13,39</b>	<b>51,32</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>55,71</b>	<b>161,34</b>	<b>281,76</b>
GASTOS NOTARIA					13,39	51,32					55,71	161,34	281,76
<b>GASTOS VARIOS</b>	<b>197,89</b>	<b>112,20</b>	<b>133,75</b>	<b>177,19</b>	<b>279,26</b>	<b>68,78</b>	<b>272,80</b>	<b>133,33</b>	<b>259,46</b>	<b>377,09</b>	<b>93,57</b>	<b>467,02</b>	<b>2.572,34</b>
UTILES DE LIMPIEZA	86,79	61,34	116,74	110,84	251,23	63,48	38,66	133,33	230,02	241,14	19,94	201,02	1.554,53
UTILES Y SUMINISTROS OFICINA	106,10	30,36	14,51		20,53	2,50	225,89		22,40	130,95	68,63		621,87
ENVIOS ENCOMENDAS	5,00	2,50	2,50	62,24	7,50	2,80	8,25		2,50	5,00	5,00	2,50	105,79
LICENCIA KASPERSKY												263,50	263,50
GASTOS VARIOS	-	18,00		4,11					4,54				26,65
<b>TRANSPORTATION</b>	<b>726,99</b>	<b>1.366,68</b>	<b>971,44</b>	<b>1.537,55</b>	<b>372,11</b>	<b>1.504,52</b>	<b>1.617,90</b>	<b>2.321,01</b>	<b>1.389,29</b>	<b>3.615,23</b>	<b>1.833,18</b>	<b>1.911,60</b>	<b>19.167,50</b>
<b>COMBUSTIBLES</b>	<b>26,78</b>	<b>268,95</b>	<b>226,09</b>	<b>172,77</b>	<b>230,36</b>	<b>233,31</b>	<b>247,82</b>	<b>133,04</b>	<b>237,60</b>	<b>13,39</b>	<b>179,54</b>	<b>413,60</b>	<b>2.383,25</b>
COMBUSTIBLE TOYOTA	26,78	268,95	226,09	172,77	230,36	233,31	247,82	133,04	237,60	13,39	179,54	413,60	2.383,25
<b>MANTENIMIENTO VEHICULOS</b>	<b>-</b>	<b>190,28</b>	<b>-</b>	<b>502,28</b>	<b>-</b>	<b>127,06</b>	<b>1.072,23</b>	<b>-</b>	<b>109,04</b>	<b>-</b>	<b>560,04</b>	<b>-</b>	<b>2.560,93</b>
MANTENIMIENTO TOYOTA		190,28		502,28		127,06	1.072,23		109,04		560,04		2.560,93
<b>MATRICULACION VEHICULOS</b>										<b>2.698,80</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.698,80</b>
MATRICULACION TOYOTA										2.698,80			2.698,80
<b>SEGUROS VEHICULOS</b>								<b>2.020,52</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.020,52</b>
SEGURO TOYOTA								2.020,52					2.020,52
<b>SOATS VEHICULARES</b>										<b>63,09</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>63,09</b>
SOATS TOYOTA										63,09			63,09
<b>RASTREO SATELITAL</b>		<b>384,00</b>											<b>384,00</b>
<b>FLETES Y TRANSPORTE</b>	<b>700,21</b>	<b>523,45</b>	<b>745,35</b>										



## CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

Estado de Resultados Acumulado										
DETALLE	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>										
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>28.975,00</b>	<b>25.475,00</b>	<b>27.975,00</b>	<b>26.975,00</b>	<b>24.975,00</b>	<b>24.975,00</b>	<b>22.975,00</b>	<b>21.975,00</b>	<b>20.975,00</b>	<b>225.275,00</b>
<b>TRANSFERENCIAS DEL EXTERIOR</b>										
PARA GASTOS OPERACIONALES	28.975,00	25.475,00	27.975,00	26.975,00	24.975,00	24.975,00	22.975,00	21.975,00	20.975,00	225.275,00
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>83,90</b>	<b>94,58</b>	<b>84,00</b>	<b>118,21</b>	<b>403,10</b>	<b>112,94</b>	<b>203,26</b>	<b>20,86</b>	<b>264,14</b>	<b>1.384,99</b>
ARRIENDO POTREROS	70,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00		168,00	742,00
INTERESES BANCARIOS	11,43	10,58		29,06		17,94	39,26	20,86	15,00	144,13
OTROS INGRESOS	2,47	-	-	5,15	319,10	11,00	80,00		81,14	498,86
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>29.058,90</b>	<b>25.569,58</b>	<b>28.059,00</b>	<b>27.093,21</b>	<b>25.378,10</b>	<b>25.087,94</b>	<b>23.178,26</b>	<b>21.995,86</b>	<b>21.239,14</b>	<b>226.659,99</b>
<b>GASTOS PROYECTO SOCIAL WORK</b>										
<b>PROYECTO COLEGIO</b>	<b>23.517,22</b>	<b>19.365,68</b>	<b>30.233,38</b>	<b>23.991,36</b>	<b>24.575,63</b>	<b>23.074,48</b>	<b>19.596,33</b>	<b>29.129,95</b>	<b>24.484,02</b>	<b>217.968,05</b>
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>16.669,20</b>	<b>15.989,24</b>	<b>17.653,26</b>	<b>18.252,37</b>	<b>18.096,18</b>	<b>18.000,51</b>	<b>17.238,78</b>	<b>23.746,90</b>	<b>17.902,96</b>	<b>163.549,40</b>
SUELDO UNIFICADO	12.983,00	12.158,00	13.264,65	13.323,00	13.708,00	13.708,00	13.108,00	13.588,00	13.147,87	118.988,52
DECIMO TERCER SUELDO			136,67					2.398,30	491,66	3.026,63
DECIMO CUARTO SUELDO			139,63					5.132,02	88,50	5.360,15
FONDOS DE RESERVA	821,48	815,62	823,41	838,49	1.068,95	969,26	962,80	921,14	1.093,70	8.314,85
VACACIONES			148,05					9,39		157,44
APORTES PATRONAL 12.15% IESS	1.715,64	1.709,62	1.734,64	1.853,23	1.809,79	1.810,22	1.787,98	1.600,19	1.703,22	15.724,53
HORAS EXTRAS	4,68		20,87	676,11	29,44	33,02				764,12
BONIFICACIONES	900,00	1.000,00	1.050,00	1.050,01	1.150,00	1.150,01	1.050,00		1.050,01	8.400,03
AGASAJOS EMPLEADOS		6,00		117,83				97,86		221,69
TRANSPORTE	244,40	300,00	335,34	393,70	330,00	330,00	330,00		328,00	2.591,44
<b>UTILES ESCOLARES Y MATERIALES COLEGIO</b>	<b>189,11</b>	<b>63,74</b>	<b>75,75</b>	<b>376,62</b>	<b>362,12</b>	<b>57,59</b>	<b>159,76</b>	<b>157,24</b>	<b>62,17</b>	<b>1.504,10</b>
LIBROS Y MATERIAL DIDACTICO	159,02	13,74	15,30	86,78	13,74	20,52	13,74	13,74	13,74	350,32
SUMINISTROS, PLANTAS E IMPLANTACIONES AGRICOLAS		50,00	60,45	247,50	322,38	20,00	22,45	143,50		866,28
BOTIQUIN	30,09			33,32		17,07			13,60	94,08
PROGRAMAS PARTICIPACION ALUMNOS					16,00		123,57		34,83	174,40
ATENCION MEDICA				9,02	10,00					19,02
<b>ALIMENTACION ALUMNOS Y EMPLEADOS</b>	<b>2.797,17</b>	<b>1.276,72</b>	<b>2.501,33</b>	<b>1.850,50</b>	<b>2.957,14</b>	<b>1.814,63</b>	<b>232,10</b>	<b>624,91</b>	<b>1.612,33</b>	<b>15.666,83</b>
<b>UTENCILLOS Y MENAJE</b>	<b>-</b>	<b>220,51</b>	<b>6,57</b>	<b>-</b>	<b>92,92</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>320,00</b>
REPOSTEROS PLASTICOS		53,89	6,57							60,46
RODAPIES MANTELES OTROS		166,62			92,92					259,54
<b>HONORARIOS</b>	<b>582,14</b>	<b>100,00</b>	<b>446,42</b>	<b>1.125,81</b>	<b>248,71</b>	<b>1.198,51</b>	<b>425,69</b>	<b>3.213,21</b>	<b>377,21</b>	<b>7.717,70</b>
HONORARIOS CONTABLES	223,21		446,42	223,21	223,21	223,21	223,21	223,21	223,21	2.008,89
HONORARIOS JURIDICOS	8,93			468,60		703,30	42,48	2.990,00	154,00	4.367,31
SERVICIOS OCACIONALES	350,00	100,00		434,00	25,50	272,00	160,00			1.341,50
<b>IMPUESTOS</b>	<b>180,59</b>	<b>0,64</b>	<b>6.226,02</b>	<b>10,49</b>	<b>17,64</b>	<b>5,90</b>	<b>0,48</b>	<b>0,39</b>	<b>293,33</b>	<b>6.735,48</b>
IMPUESTOS MUNICIPIO	173,36		15,00						88,35	276,71
IMPUESTOS Y OTROS	7,23	0,64	6.211,02	10,49	17,64	5,90	0,48	0,39	204,98	6.458,77
<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>967,15</b>	<b>818,70</b>	<b>1.056,45</b>	<b>706,45</b>	<b>1.131,31</b>	<b>297,92</b>	<b>563,42</b>	<b>322,34</b>	<b>299,77</b>	<b>6.163,51</b>
MANTENIMIENTO EQUIPOS COMPUTACION		227,00	120,84				93,75			441,59
MANTENIMIENTO COLEGIO	953,68	554,48	800,54	638,45	1.117,36	245,42	139,72	214,30	23,24	4.687,19
MANTENIMIENTO SUITE	13,47	17,22	11,02	29,78	8,20	47,14	16,16	4,08	4,08	151,15
MANTENIMIENTO ACTIVOS FUOS		20,00	124,05	38,22	5,75	5,36	313,79	103,96	272,45	883,58
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>447,83</b>	<b>394,51</b>	<b>606,03</b>	<b>601,19</b>	<b>499,07</b>	<b>431,23</b>	<b>392,66</b>	<b>472,77</b>	<b>301,32</b>	<b>4.146,61</b>
INTERNET COLEGIO	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	2.025,00
TELEFONO CELULAR	80,70	100,23	101,33	80,28	80,27	6,51				449,32
ENERGIA ELECTRICA	105,78	33,92	141,79	215,79	145,42	122,07	92,18	143,24	4,99	1.005,18
TELEFONO	36,35	35,36	41,41	57,87	48,38	56,15	71,40	77,28	65,33	489,53
AGUA COLEGIO			96,50	22,25		21,50	4,08	27,25	6,00	177,58
<b>GASTOS VARIOS</b>	<b>358,90</b>	<b>94,76</b>	<b>610,34</b>	<b>80,28</b>	<b>320,21</b>	<b>419,94</b>	<b>389,61</b>	<b>253,38</b>	<b>995,49</b>	<b>3.522,91</b>
UTILES DE LIMPIEZA	208,08	32,48	277,68	74,04	229,64	59,95	27,52	134,24	38,12	1.081,75
OFFICE SUPPLIES COLEGIO	142,57	62,28	324,04	3,12	81,21	353,75	23,45	116,02		1.106,44
GASTOS LEGALES							317,70		932,96	1.250,66
ENVIOS ENCOMENDAS	8,25		8,62	3,12	9,36	6,24	20,94	3,12	24,41	84,06
<b>TRANSPORTATION</b>	<b>1.325,13</b>	<b>406,86</b>	<b>1.051,21</b>	<b>987,65</b>	<b>850,33</b>	<b>848,25</b>	<b>193,83</b>	<b>338,81</b>	<b>2.639,44</b>	<b>8.641,51</b>
<b>COMBUSTIBLES</b>	<b>176,73</b>	<b>125,36</b>	<b>193,91</b>	<b>155,14</b>	<b>154,48</b>	<b>146,43</b>	<b>170,83</b>	<b>91,97</b>	<b>146,34</b>	<b>1.361,19</b>
COMBUSTIBLE TOYOTA	176,73	125,36	193,91	155,14	154,48	146,43	170,83	91,97	146,34	1.361,19
<b>MANTENIMIENTO VEHICULOS</b>	<b>598,35</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>92,11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>231,90</b>	<b>-</b>	<b>922,36</b>
MANTENIMIENTO TOYOTA	598,35			92,11				231,90		922,36
<b>SEGUROS VEHICULOS</b>									<b>1.949,80</b>	<b>1.949,80</b>
SEGURO TOYOTA									1.949,80	1.949,80
<b>RASTREO SATELITAL</b>			<b>319,00</b>							<b>319,00</b>
<b>FLETES Y TRANSPORTE</b>	<b>550,05</b>	<b>281,50</b>	<b>538,30</b>	<b>740,40</b>	<b>695,85</b>	<b>701,82</b>	<b>23,00</b>	<b>14,94</b>	<b>543,30</b>	<b>4.089,16</b>
TRANSPORTE MINAS CHUPA - OTROS	500,00	250,00	500,00	500,00	515,00	590,92			510,00	3.365,92
TAXI										-
PEAJES, PARQUEADEROS Y PROPINAS	50,05	31,50	38,30	28,40	40,85	30,90	23,00	14,94	14,80	272,74
Fletes y Transporte Varios				212,00	140,00	80,00			18,50	450,50
<b>PROYECTO AYUDA SOCIAL</b>	<b>-</b>	<b>136,51</b>	<b>128,76</b>	<b>128,76</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>394,03</b>
<b>EN SALUD</b>	<b>-</b>	<b>136,51</b>	<b>128,76</b>	<b>128,76</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>394,03</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>25,83</b>	<b>67,40</b>	<b>18,25</b>	<b>15,33</b>	<b>43,85</b>	<b>16,39</b>	<b>17,72</b>	<b>51,56</b>	<b>21,54</b>	<b>277,87</b>
<b>GASTOS BANCARIOS</b>	<b>17,83</b>	<b>42,02</b>	<b>17,95</b>	<b>15,33</b>	<b>43,85</b>	<b>16,39</b>	<b>17,72</b>	<b>51,44</b>	<b>21,54</b>	<b>244,07</b>
MANTENIMIENTO CTA. CHEQUERAS	0,23	30,20		5,33	32,65	0,36	0,79	34,25	5,04	108,85
COMISIONES TRANSFERENCIAS	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	90,00
COMISIONES BANCARIAS	7,60	1,82	7,95		1,20	6,03	6,93	7,19	6,50	45,22
OTROS GTO. NO OPERACIONALES	<b>8,00</b>	<b>25,38</b>	<b>0,30</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,12</b>	<b>-</b>	<b>33,80</b>
MULTAS E INTERES	8,00	25,38	0,30	-	-	-	-	0,12	-	33,80
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>23.543,05</b>	<b>19.569,59</b>	<b>30.380,39</b>	<b>24.135,45</b>	<b>24.619,48</b>	<b>23.090,87</b>	<b>19.614,05</b>	<b>29.181,51</b>	<b>24.505,56</b>	<b>218.639,95</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>5.515,85</b>	<b>5.999,99</b>	<b>-2.321,39</b>	<b>2.957,76</b>	<b>758,62</b>	<b>1.997,07</b>	<b>3.564,21</b>	<b>-7.185,65</b>	<b>-3.266,42</b>	<b>8.020,04</b>

## ANEXO 3

## CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

*Balance General*  
*Al 31 de Diciembre del 2012*  
*(Expresado en dólares)*

ACTIVOS			PASIVO		
<b>Activos Corrientes</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Efectivo y sus Equivalentes ( nota 01)		29.896,95	<b>Cuentas Por Pagar</b>		
Cuentas por Cobrar		52.638,71	<b>Con Proveedores</b>		1.970,15
Anticipos y Avances ( nota 02)	2.890,00		Seguros Equinoccial	1.410,51	
Impuestos Anticipados	49.748,71		Proveedores Por Pagar (nota 04)	30,48	
			Obligaciones Fiscales Por Pagar	529,16	
<b>Total Activos Corrientes</b>		<b>82.535,66</b>	<b>Obligaciones Con Empleados</b>		3.378,99
<b>Activos Fijos</b>			IESS Por Pagar	3.321,58	
<b>Activos Fijos Depreciables</b>		94.060,35	Sueldos Por Pagar	57,41	
Equipo de Oficina	597,26		<b>Total Pasivos Corrientes</b>		<b>5.349,14</b>
Equipo de Computo	13.341,96				
Maquinaria y Equipo	8.627,67		<b>Otros Pasivos</b>		
Muebles y Enseres	17.258,74		Garantías Entregadas		1.100,00
Vehículos	54.234,72		Garantía Gasolinera Carabuela	500,00	
<b>Activos Fijos No Depreciables</b>		251.200,56	Garantía Gasolinera Godoy	600,00	
Construcciones en Curso( nota 03)	250.650,56		<b>Total Otros Pasivos</b>		<b>1.100,00</b>
Semovientes	550,00		<b>Total Pasivos</b>		<b>6.449,14</b>
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>345.260,91</b>			
<b>Otros Activos</b>			<b>PATRIMONIO NETO</b>		<b>439.616,82</b>
Otros Activos		15.992,39	Capital Social		111.346,23
Intangibles	1.576,47		Resultados Ejercicios		328.270,59
Menaje	4.349,29	7.344,47	Perdida Año 2008	-3.400,70	
Herramientas	1.483,54		Utilidad Año 2009	25.306,79	
Implementos y Artículos Educativos	1.511,64		Utilidad Año 2010	31.299,42	
Regeneración Cancha	7.071,45		Utilidad Año 2011	144.508,89	
Anticipos Entregados		2.277,00	Utilidad del Ejercicio	130.556,19	
Garantía Gasolinera Carabuela	500,00				
Garantía Planos Municipio	1.777,00				
<b>Total Otros Activos</b>		<b>18.269,39</b>			
<b>Total Activos</b>		<b>446.065,96</b>	<b>Total de Pasivos y Patrimonio</b>		<b>446.065,96</b>

REPRESENTANTE LEGAL

CONTADOR

## CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

Balance General  
Al 31 de Diciembre del 2013  
(Expresado en dólares)

ACTIVOS		PASIVO	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo y sus Equivalentes ( nota 01)	67.056,75	<b>Cuentas Por Pagar</b>	
Cuentas por Cobrar	64.544,44	<b>Con Proveedores</b>	2.276,79
Préstamos Empleados	38,04	Seguros Equinoccial	1.356,39
Anticipos y Avances (nota 02)	6.272,87	Proveedores Por Pagar (nota 04)	567,41
Impuestos Anticipados	58.233,53	Retenciones en la Fuente Por Pagar	352,99
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>131.601,19</b>	<b>Obligaciones Con Empleados</b>	4.747,27
<b>Activos Fijos</b>		IESS Por Pagar( nota 05)	4.747,27
<b>Activos Fijos Depreciables</b>	97.503,97	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>7.024,06</b>
Equipo de Oficina	597,26	<b>Otros Pasivos</b>	
Equipo de Computo	14.351,47	Garantías Entregadas	1.100,00
Maquinaria y Equipo	9.487,83	Garantía Gasolinera Carabuela	500,00
Muebles y Enseres	17.258,74	Garantía Gasolinera Godoy	600,00
Vehículos	55.808,67	<b>Total Otros Pasivos</b>	<b>1.100,00</b>
<b>Activos Fijos No Depreciables</b>	298.721,25	<b>Total Pasivos</b>	<b>8.124,06</b>
Construcciones en Curso (nota 03)	298.171,25	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>538.941,52</b>
Semovientes	550,00	Capital Social	111.346,23
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>396.225,22</b>	Resultados Ejercicios	427.595,29
<b>Otros Activos</b>		Perdida Año 2008	-3.400,70
Otros Activos	16.962,17	Utilidad Año 2009	25.306,79
Intangibles	1.576,47	Utilidad Año 2010	31.299,42
Menaje	5.197,62	Utilidad Año 2011	144.508,89
Herramientas	1.483,54	Utilidad Año 2012	132.130,14
Implementos y Artículos Educación	1.633,09	Utilidad del Ejercicio	97.750,75
Regeneración Cancha	7.071,45		
Anticipos Entregados	2.277,00		
Garantía Gasolinera Carabuela	500,00		
Garantía Planos Municipio	1.777,00		
<b>Total Otros Activos</b>	<b>19.239,17</b>		
<b>Total Activos</b>	<b>547.065,58</b>	<b>Total de Pasivos y Patrimonio</b>	<b>547.065,58</b>

REPRESENTANTE LEGAL

CONTADOR

## CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

Balance General  
Al 31 de Diciembre del 2014  
(Expresado en dólares)

ACTIVOS		PASIVO	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo y sus Equivalentes ( nota 01)	29.968,87	<b>Cuentas Por Pagar</b>	
Cuentas por Cobrar	68.092,77	<b>Con Proveedores</b>	2.438,39
Préstamos Empleados(nota 02)	834,85	Seguros Equinoccial	1.506,96
Préstamos Alumnos	10,00	Proveedores Por Pagar (nota 05)	776,89
Anticipos y Avances (nota 03)	665,00	Retenciones SRI Por Pagar	154,54
Impuestos Anticipados	66.582,92		
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>98.061,64</b>	<b>Obligaciones Con Empleados</b>	3.826,06
<b>Activos Fijos</b>		IESS Por Pagar( nota 06)	3.826,06
<b>Activos Fijos Depreciables</b>	111.554,70	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>6.264,45</b>
Equipo de Oficina	597,26	<b>Otros Pasivos</b>	
Equipo de Computo	14.351,47	Garantías Entregadas	1.100,00
Maquinaria y Equipo (nota 04)	18.428,67	Garantía Gasolinera Carabuela	500,00
Muebles y Enseres	22.368,63	Garantía Gasolinera Godoy	600,00
Vehículos	55.808,67		
<b>Activos Fijos No Depreciables</b>	330.067,75	<b>Total Otros Pasivos</b>	<b>1.100,00</b>
Construcciones en Curso	329.517,75	<b>Total Pasivos</b>	<b>7.364,45</b>
Semovientes	550,00		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>441.622,45</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>554.073,82</b>
<b>Otros Activos</b>			
<b>Otros Activos</b>	19.477,18	Capital Social	111.346,23
Intangibles	1.576,47	Resultados Ejercicios	442.727,59
Menaje	6.976,09	Perdida Año 2008	-3.400,70
Herramientas	1.663,79	Utilidad Año 2009	25.306,79
Implementos y Artículos Educación	2.189,38	Utilidad Año 2010	31.299,42
Regeneración Cancha	7.071,45	Utilidad Año 2011	144.508,89
Anticipos Entregados	2.277,00	Utilidad Año 2012	132.130,14
Garantía Gasolinera Carabuela	500,00	Utilidad Año 2013	97.750,75
Garantía Planos Municipio	1.777,00	Utilidad del Ejercicio	15.132,30
<b>Total Otros Activos</b>	<b>21.754,18</b>	<b>Total de Pasivos y Patrimonio</b>	<b>561.438,27</b>
<b>Total Activos</b>	<b>561.438,27</b>		

REPRESENTANTE LEGAL

CONTADOR

**RESOLUCIÓN Nro. 074 /SETECI/2015**

**Eco. Gabriela Rosero Moncayo**  
**SECRETARIA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

**CONSIDERANDO:**

- Que,** mediante Decreto Ejecutivo Nro. 699 de 30 de octubre de 2007, publicado en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 206 de 07 de noviembre de 2007, se crea la Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional (AGECI) como una entidad pública, desconcentrada, con gestión técnica, administrativa y financiera propias, adscrita a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, encargada de la implementación de las estrategias generales de cooperación internacional, las políticas y reglamentos de gestión y desarrollo y aplicación de instrumentos de gestión del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional;
- Que,** con Decreto Ejecutivo Nro. 429 de 15 de julio de 2010, publicado en el Registro Oficial Nro. 246 de 29 de julio de 2010, se cambia la denominación de "Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional (AGECI)", por la de "Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI)";
- Que,** mediante Decreto Ejecutivo Nro. 812 de 05 de julio de 2011, publicado en el Registro Oficial Nro. 495 de 20 de julio de 2011, se reforma el Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional; y, se dispone que la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional sea una entidad adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, hoy Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana;
- Que,** a través de Decreto Ejecutivo Nro. 16 de 04 de junio de 2013, publicado en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 19 de 20 de junio de 2013, se expide el Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas;
- Que,** con acción de personal No. 0258994, de 06 de julio de 2011, el Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, en la actualidad Ministro de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, designa a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional;
- Que,** mediante resolución Nro. 160/SETECI/2013 de 23 de julio de 2013, publicada en el Registro Oficial Nro. 56 de 12 de agosto de 2013, se expide el "Instructivo para el Proceso de Suscripción de Convenios con Organizaciones No Gubernamentales Extranjeras (ONG)";
- Que,** mediante resolución Nro. 009/SETECI/2015, publicada en el Registro Oficial Nro. 313 de 28 de abril de 2015, se expide el nuevo "Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional" en el cual se modifican varias atribuciones, responsabilidades, productos y servicios

**Dirección:** Av. 6 de Diciembre N 25 - 96 y Pasaje Leonidas Batallas, Esquina.  
[www.cooperacioninternacional.gob.ec](http://www.cooperacioninternacional.gob.ec)

1



de las diferentes direcciones que forman parte la Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional;

**Que,** con Decreto Ejecutivo Nro. 739 de 03 de agosto de 2015, publicado en el Registro Oficial No. 570 de 21 de agosto de 2015, se reforma el Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas y en el Capítulo VII se ratifican las competencias, facultades y atribuciones de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional para suscribir Convenios Básicos de Funcionamiento, notificar la autorización del inicio de funcionamiento y actividades en el país, el control y seguimiento de las labores de las ONG'S extranjeras, terminar las actividades de la ONG extranjera en el país previo estudio del caso y resolución motivada, además se establece la obligación de esta Secretaría de registrar a las ONGs extranjeras, en el Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas – SUIOS.

En ejercicio de las atribuciones conferidas en la normativa legal vigente.

#### RESUELVE:

Expedir el **NUEVO INSTRUCTIVO PARA EL PROCESO DE SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS CON ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S) EXTRANJERAS.**

**Artículo 1.-** La Organización No Gubernamental (ONG) extranjera interesada en desarrollar actividades de Cooperación Internacional No Reembolsable en el Ecuador, deberá comunicarse con la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional a fin de agendar una cita en la cual se le brindará información sobre el procedimiento, normativa y acciones a seguir para la suscripción de un Convenio Básico de Funcionamiento y se le entregará un usuario y una contraseña para que la ONG extranjera ingrese en el sistema de información y pueda efectuar el seguimiento al trámite.

No será necesaria la intervención de un abogado patrocinador para el desarrollo del presente trámite en sus diferentes etapas.

**Artículo 2.-** Recibida la información por parte del equipo técnico de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, se requerirá de la ONG extranjera de acuerdo al avance del trámite y según las etapas de negociación del Convenio, los siguientes documentos:

1. Copia certificada, autenticada y/o apostillada de la Constitución y Estatutos vigentes de la organización, traducidos al idioma castellano por una persona calificada en el idioma y bajo su firma de responsabilidad.
2. Original o copia certificada del Nombramiento o Poder vigente de representación legal, judicial y extrajudicial de la ONG en el país, igualmente traducidos al idioma castellano por una persona calificada en el idioma y bajo su firma de responsabilidad.

**Dirección:** Av. 6 de Diciembre N 25 – 96 y Pasaje Leonidas Batallas, Esquina.  
[www.cooperacioninternacional.gob.ec](http://www.cooperacioninternacional.gob.ec)





3. Documento de presentación de la ONG extranjera que contenga al menos la siguiente información: Datos de contacto de la ONG en el Ecuador y en el exterior, Trayectoria, Estructura Orgánica para intervención en el país, Misión, Visión, Objetivos de Gestión, Sectores de Intervención, Países en los que trabaja, Proyectos exitosos en otros países, las Redes Internacionales a las que pertenece, Alianzas con entidades públicas y privadas que operan en el país, entre otros, relacionadas concretamente a actividades de Cooperación Internacional no Reembolsable.
4. Nómina del personal extranjero que operará en el país detallando el perfil profesional, experiencia, cargo a desempeñar y periodo de estancia en el país.
5. Plan Operativo Plurianual (POP) de 4 años.
6. Copia certificada del documento expedido por el Cooperante que acredite la licitud de origen de los recursos detallados en el POP.
7. Propuesta de seguimiento, evaluación, fiscalización, auditoría, sostenibilidad de las intervenciones propuestas y transferencia de experiencias.
8. Documento de No Objeción de la o las intervenciones de la ONG extranjera, emitido por el o los Ministerios rectores de la política sectorial.

**Artículo 3.-** La Secretaría Técnica de Cooperación Internacional validará la documentación remitida, de no existir observaciones, dispondrá que la ONG extranjera realice el ingreso formal de la solicitud.

**Artículo 4.-** La Secretaría Técnica de Cooperación Internacional solicitará, a través de las distintas embajadas y consulados ecuatorianos en el exterior, documentación y/o información acerca de la legalidad, solvencia y seriedad de la ONG extranjera que desee realizar actividades de cooperación no reembolsable en el país, información que será considerada como parte de los requisitos mandatorios para la suscripción del Convenio Básico de Funcionamiento

Dicha información será requerida al país en donde la organización haya sido constituida, y/o tenga su sede principal, adicionalmente, se podrá requerir información en los países que haya realizado o se encuentre realizando actividades similares.

**Artículo 5.-** Completada y revisada la documentación, la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional emitirá los correspondientes Informes Técnicos sobre la pertinencia de la suscripción del Convenio Básico de Funcionamiento, en base al análisis de alineación al Plan Nacional para el Buen Vivir y la Agenda Nacional de Cooperación Internacional, de las acciones, programas y proyectos presentados por la ONG; y, el respectivo Dictamen Jurídico sobre el cumplimiento de los requisitos legales, para finalmente emitir la Resolución motivada de conformidad a lo establecido en el artículo 29 del Decreto 739 de 03 de agosto de 2015, publicado en el Registro Oficial No. 570 de 21 de agosto de 2015, en la que se autorizará el inicio de actividades de la ONG en el país.

**Dirección:** Av. 6 de Diciembre N 25 - 96 y Pasaje Leonidas Batallas, Esquina.  
[www.cooperacioninternacional.gob.ec](http://www.cooperacioninternacional.gob.ec)



- Artículo 6.-** La Secretaría Técnica de Cooperación Internacional y la ONG extranjera suscribirán el Convenio Básico de Funcionamiento en el que se establecerán las áreas de intervención, actividades a ejecutar, modalidades, obligaciones y vigencia del Convenio.
- Artículo 7.-** Una vez suscrito el Convenio Básico de Funcionamiento, se remitirá al representante legal de la ONG un ejemplar del Convenio con la notificación formal con la autorización para el desarrollo de las actividades de cooperación internacional no reembolsable de la ONG extranjera en el país.
- Artículo 8.-** Finalmente, la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional informará al ente rector de la política pública que otorgó la Carta de No Objeción, sobre la suscripción del Convenio Básico de Funcionamiento y el inicio de actividades de la Organización No Gubernamental Extranjera en el país.

#### DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Deróguese expresamente la Resolución Nro. 160/SETECI/2013 de 23 de julio de 2013, publicada en el Registro Oficial Nro. 56 de 12 de agosto de 2013.

La presente Resolución entrará en vigencia a partir de su suscripción sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a **23 OCT 2015**

  
Eco. Gabriela Rosero Moncayo  
**SECRETARÍA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

JJ/mi





Oficio 021-COTAH-2015

Otavalo, 22 de junio de 2015

Economista  
Gabriela Rosero Moncayo  
SECRETARIA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
Quito.-

De mi consideración:

Con la finalidad de continuar con el trámite de Renovación del Convenio Básico de Cooperación y Funcionamiento, entre la Organización no Gubernamental Extranjera Children of the Andes Humanitarian y el Gobierno Ecuatoriano, adjunto documentación pendiente:

- Plan Operativo Plurianual
- Nómina de personal extranjero
- Propuesta de evaluación, seguimiento, fiscalización, auditoría y sostenibilidad
- Certificado de licitud de fondos
- Poder otorgado a Magaly Peñaloza Cabrera, como Representante Legal Apoderada de Children of the Andes en Ecuador.

Esperando contar con su atención, me suscribo de usted con sentimientos de respeto y consideración.

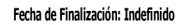
Atentamente,

Magaly Peñaloza Cabrera  
EN CALIDAD DE REPRESENTANTE LEGAL APODERADA  
CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

c.c. file

Home office: (801) 779 - 0181 SLC, Utah USA  
Project: (593) 6 2923 - 637  
(593) 98 2532 - 711  
Otavalo - Ecuador

Children of the Andes Humanitarian  
P.O. Box 160226  
Clearfield, UT 84016  
U.S.A.



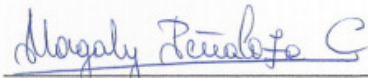
DATOS INSTITUCIONALES																								
INSTITUCIÓN: Children of the Andes Humanitarian																								
País Sede: Estados Unidos																								
Representante Legal: Magaly Loreley Peñaloza Cabrera																								
E-mail: magul_penaloza@hotmail.com																								
Página Web: children of the andes humanitarian.org																								
Dirección en Ecuador: Km 23 vía Otavalo-Señra Alegre																	Teléfono: 063 017 237/063 017 238							
Visión: Desarrollar la autonomía de los niños y jóvenes de los páramos Otavalesinos, mediante una formación integral personalizada, teórico-práctica e innovadora; liberándolos y motivándolos para realizar sus sueños de convertirse en profesionales destacados y emprendedores, capaces de aportar al desarrollo de sus comunidades y del país.																								
Visión: Continuar y mejorar nuestra intervención en el área educativa, desarrollar proyectos de intercambio de conocimientos y auto sostenibilidad vinculados al proceso de enseñanza-aprendizaje; con los cuales esperamos sembrar experiencias en los jóvenes y cosechar réditos, para que nuestra organización avance con paso firme en su compromiso de ayuda hacia los más desfavorecidos.																								
ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN EN EL PAÍS A:																								
Id.	Nombre del proyecto	Objetivo general	Descripción del Proyecto	Objetivo del PRSV:	Meta del PRSV:	Política del PRSV:	Localización geográfica			No objeción otorgada por:	Socios locales, contrapartes e instituciones involucradas	Fecha de inicio (DD-MM-AAAA)	Fecha de finalización (DD-MM-AAAA)	Aporte Total de Cooperación ONG (a)	Certificado de Licitud de fondos (SI/No)	Aporte Total de otros cooperantes (b)	Certificado de Licitud de fondos (SI/No)	Aporte Total de contrapartes (c)	Total Otros Aportes (d)	Costo Total del proyecto (e = a+b+c+d)	Monto Planificado Año 1	Monto Planificado Año 2	Monto Planificado Año 3	Monto Planificado Año 4
							Provincia	Cantón	Parroquia															
A.1.	INICIATIVA "SAMAY - EL LEGADO"	Fa	El proyecto "Samay - El Legado" es la puesta de escenas teatrales de los jóvenes otavalesinos, quienes mediante su puesta en escena, dramatizan y educan a la comunidad. El proyecto se realiza en la parroquia de Otavalo, en la provincia de Imbabura, Ecuador. El proyecto se realiza en la parroquia de Otavalo, en la provincia de Imbabura, Ecuador. El proyecto se realiza en la parroquia de Otavalo, en la provincia de Imbabura, Ecuador.	4	4,24,24,3	4,24,4	Imbabura	Otavalo	Quindío	Ministerio de Educación	Imbabura	01/01/2007	30/06/2007	1,000,000.00	SI	N/A	N/A	N/A	N/A	1,000,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Implementar un plan de acción y trabajo comunitario - Educativo en la parroquia de Otavalo, en la provincia de Imbabura, Ecuador, para la cual, se han diseñado los siguientes Talleres y Cursos:																								
TALLERES DE APRENDIZAJE COMPLEMENTARIO PARA ESTUDIANTES		Implementar talleres de aprendizaje para los estudiantes de la Unidad Educativa "Samay - El Legado" en las áreas de matemáticas, música, danza, teatro, literatura, ciencias.																						
CURSO DE APRENDIZAJE DEL IDIOMA KICHWA		Implementar el curso de aprendizaje del idioma Kichwa, para la familia, que los docentes de la Unidad Educativa "Samay - El Legado" y la Unidad Educativa de la parroquia de Otavalo, en la provincia de Imbabura, Ecuador, para la cual, se han diseñado los siguientes Talleres y Cursos.																						
TALLERES DE AGRICULTURA SOSTENTABLE		Apoyar a los recursos de la Unidad Educativa "Samay - El Legado" en la implementación de talleres de capacitación sobre la producción de alimentos, además de la producción de alimentos y la producción de alimentos.																						
DEPORTE Y RECREACIÓN PARA LA COMUNIDAD		Promover la actividad física en la comunidad, para la cual se han diseñado los siguientes Talleres y Cursos, para la cual, se han diseñado los siguientes Talleres y Cursos, para la cual, se han diseñado los siguientes Talleres y Cursos.																						
ESCUELA PARA PADRES		Crear conciencia y promover la importancia de la educación de los padres de familia de la comunidad, para la cual, se han diseñado los siguientes Talleres y Cursos, para la cual, se han diseñado los siguientes Talleres y Cursos.																						



## Nómina del Personal Extranjero

ONG: Children of the Andes Humanitarian

No.	Apellidos	Nombres	No. de Pasaporte	Nacionalidad	Cargo
	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A



Firma del Representante Legal

Nombre: Magaly Peñañoza Cabrera

No. Cédula: 0702640608

children  
of the andes  
humanitarian  
OTAVALO, ECUADOR

Otavallo, julio 22 de 2015

VERSIÓN REVISADA Y APROBADA



Secretaría Técnica de  
Cooperación Internacional

## PROPUESTA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, FISCALIZACIÓN, AUDITORÍA Y SOSTENIBILIDAD

DIRECCIÓN DE ENLACE, SEGUIMIENTO Y  
EVALUACIÓN

**PROPUESTA DE SEGUIMIENTO**

Periodicidad:	Semanal, mensual, quimestral, anual
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisión de planificaciones anuales, quimestrales, de bloque, microplanificaciones, etc; según corresponda a cada programa.</li> <li>*Constatación semanal de cumplimiento de actividades programadas.</li> <li>*Observación de clases.</li> <li>*Seguimiento y verificación de elaboración y uso de materiales.</li> <li>*Verificación de asistencia y cumplimiento de horarios.</li> <li>*Propiciar diálogos continuos con los participantes de los proyectos, con el fin de verificar que se mantenga el grado de interés, entusiasmo y motivación.</li> </ul>
Entidad Responsable:	Children of the Andes Humanitarian/ Unidad Educativa "Saminay-El Legado"

**PROPUESTA DE EVALUACIÓN**

Periodicidad:	Semanal, mensual, quimestral, anual
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aplicación de evaluaciones semanales, parciales y quimestrales</li> <li>*Elaboración y análisis estadístico del rendimiento académico de los participantes.</li> <li>*Focus group con maestros.</li> <li>*Focus group con estudiantes.</li> <li>*Focus group con padres de familia.</li> <li>*Visitas de campo.</li> <li>*Visita a los hogares de los beneficiarios para constatar si la información brindada en los talleres se está aplicando y mejora el entorno familiar.</li> <li>*Aplicar encuestas sobre el nivel de satisfacción de los conocimientos adquiridos en los diferentes programas.</li> <li>*Organizar exposiciones y eventos demostrativos públicos, para medir el nivel de desenvolvimiento alcanzado.</li> </ul>
Entidad Responsable:	Presidenta y Administradora de children of the Andes Humanitarian/ Rector Unidad Educativa "Saminay-El Legado"

**PROPUESTA DE FISCALIZACIÓN**

Periodicidad:	
Metodología:	
Entidad Responsable:	

**PROPUESTA DE AUDITORÍA**

Periodicidad:	Anual
Metodología:	*Revisión de los mayores de las cuentas que conforman el Estado Financiero de la Organización, tanto físicos como digitales. *Revisión de cumplimiento de obligaciones ante los diferentes Organismos de control ecuatorianos, como: SRI, IESS, MRL, SETECI. *Emisión de informe final de auditoría con observaciones y recomendaciones.
Entidad Responsable:	Adams & Petersen, CPAs

**PROPUESTA DE SOSTENIBILIDAD**

Estrategia de Sostenibilidad:	*Motivar y desarrollar la vocación de enseñanza, en los estudiantes de bachillerato de la U.E. "Saminay – El Legado" para que den sus primeros pasos como educadores y líderes capacitadores, que dentro de sus comunidades impartan los conocimientos adquiridos y propendan a la replicación de estos programas educativos. *Socializar y ampliar relaciones de trabajo con el Distrito de Agricultura y Ganadería, Distrito de Educación, Gobierno Municipal de Otavalo, Gobierno Parroquial de Quichínche, Instituciones privadas nacionales y agrupaciones sociales, que se identifiquen con nuestra labor y podamos hacer transferencia de conocimientos o recursos. *Promover la participación activa de las comunidades en mingas de trabajo agrícola, con miras a desarrollar programas agropecuarios de experimentación, práctica y sostenibilidad alimentaria.
-------------------------------	---





Secretaría Técnica de  
Cooperación Internacional

DIRECCIÓN DE ENLACE, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

	* Incrementar el número de docentes y empleados que hablen Kychwa, con lo cual esperamos tener una mejor comunicación y acrecentar los lazos de amistad y confianza de la población indígena del área de intervención.
Entidades corresponsables de sostenibilidad:	Unidad Educativa Saminay-El Legado

*Margaly Páez*

children  
of the and  
humanitarian  
OTAVALO ECU



18 de junio de 2015

ASUNTO: Certificado de origen lícito de fondos

A quien interese:

Martha Cooper, Representante Legal de Children of the Andes Humanitarian; por este medio certifico:

Que Children of the Andes Humanitarian es una Organización sin fines de lucro, con sede principal en 364 Quince Street, Salt Lake City, Utah 84103, Estados Unidos de Norteamérica.

Que la obra social que nuestra Organización ejecuta en la República de Ecuador, es financiada con fondos lícitos; provenientes de donaciones recibidas de personas caritativas y organizaciones sin ánimo de lucro en este país.

Que los fondos requeridos para sostener el proyecto durante los próximos cuatro años \$1.000.000,00 provendrán de la Sede principal de Children of the Andes Humanitarian en Salt Lake city, Utah, Estados Unidos de Norte América.

Atentamente,



*Martha Cooper*  
Martha Cooper

REPRESENTANTE LEGAL

CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN

Children of the Andes Humanitarian  
364 Quince Street | Ecuador Project  
Salt Lake City, Utah 84103 U.S.A. | Roca 568 y Piedrahita, Otavalo  
Home office: (801) 322 - 0957 | Phone: (593) 82923 - 837



[Inicio](#)

[Filtros](#)

[Guías](#)

[País u Organismo](#)

[Provincia](#)

[Estado](#)

[Sector de Intervención](#)

**DIRECTORIO ONG**

Filtros Seleccionados > Países: Provincias: Estados: Sectores:






Búsqueda por Nombre

Nombre de ONG:  [Buscar](#)

(Ingrese parte del nombre sin tildes)

Listado de ONG's (Se encontraron 209 ONG's)

[Generar PDF](#)

Logo	ONG	Siglas	RUC	País de Origen	Estado	
	CHILDREN OF GUAYAQUIL		1792092019001	Estados Unidos	Convenio Finalizado	<a href="#">Ver Ficha</a>
	CHILDREN OF THE ANDES HUMANITARIAN	COTAH	1792208297001	Estados Unidos	En proceso de suscripción de convenio	<a href="#">Ver Ficha</a>
	CHILDREN'S HOME SOCIETY AND FAMILY SERVICES	CHSFS	0190343251001	Estados Unidos	Convenio Finalizado	<a href="#">Ver Ficha</a>
	CHRISTOFFEL BLINDENMISSION INTERNATIONAL - CBM	CBM	1791309375001	Alemania	Activa	<a href="#">Ver Ficha</a>
	CODHES	CODHES	0000000000000	Colombia	En proceso de suscripción de convenio	<a href="#">Ver Ficha</a>
	COMITATO INTERNAZIONALE PER LO SVILUPPO DEI POPOLI - CISP	CISP	1791382307001	Italia	Activa	<a href="#">Ver Ficha</a>
	COMITE ANDINO DE SERVICIOS			Estados Unidos	Convenio Finalizado	<a href="#">Ver Ficha</a>
	COMITE DE SOCORRO MUNDIAL DE LA IGLESIA CRISTIANA				Convenio	<a href="#">Ver Ficha</a>

Todos los derechos reservados © SETECI 2015

Secretaría Técnica de Cooperación Internacional



## FICHA DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS

Nombre de la ONG:					
País de origen:					
<div> <div></div> </div>					
Representante Legal en Ecuador:					
Dirección de oficina:					
	Ciudad:				
Teléfono:					
Correo electrónico:					
Página Web:					
	Sitio web en español:	SI		NO	
	Sitio web actualizado:	SI		NO	
	Fecha de última actualización:				

|

Firma Responsabilidad

Responsable de reporte de información:

Fecha:

## ANEXO 8

## NÓMINA DE EXPERTOS

[illegible]

**Nota:** En caso de no contar con expertos para la ejecución de los proyectos, indicar este particular en la casilla de Observaciones.

**FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL**

Fecha:

Elaborado por:

## ANEXO 9

## NÓMINA DE VOLUNTARIOS

[illegible]

**Nota:** En caso de no contar con expertos para la ejecución de los proyectos, indicar este particular en la casilla de Observaciones.

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

Fecha:

Elaborado por:



## MATRIZ DE PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Año 2015

## DATOS INSTITUCIONALES

NOMBRE ONG:		DECRETO DE CREACIÓN Y BASE LEGAL:																											
País de Origen:																													
Representante Legal en Ecuador:																													
E-mail:																													
Página Web:																													
Dirección en Ecuador:		Teléfono:																											
Misión:																													
Visión:																													
Nº.	Nombre del programa (Cooperación)	Nombre del proyecto	Enunciado objetivo y meta del Plan Nacional Para el Buen Vivir del Gobierno del Ecuador con la que se relaciona	Localización geográfica			Enunciado la clasificación sectorial	Nombre Ejecutor	Nombre Suscriptores	Contraparte Nacional	Otros involucrados	Objetivo general	Descripción del Proyecto	Número de beneficiarios	Duración del proyecto (meses)	Fecha de inicio dd/mm/aa	Fecha de finalización dd/mm/aa	Fuente de financiamiento	Aporte cooperación ONG (USD)	Aporte de otros cooperantes (USD)	Aporte contraparte (USD)	Aportación Beneficiarios (USD)	Costo total del proyecto (USD)	Aporte ONG para el 2015 (USD)	Aporte Otros cooperantes 2015 (USD)	Aporte contraparte 2015 (USD)	Aporte beneficiarios 2015 (USD)	Costo del proyecto 2015 (USD)	Proyecto incluido en POP (SI/NO)
				Provincia	Cantón	Parroquia		% ejecución	% ejecución																				
1																													
2																													
3																													
TOTAL:																													

NOTA: Llenar todos los campos solicitados, en caso que uno de los campos no aplique, justificar con una nota extensiva al pie de página.

Se desalienta los POA que estén incompletos o no estén debidamente completados.

En caso que el financiamiento sea en euros, colocar al pie de página el tipo de cambio.

De existir modificaciones al POA, se deberá actualizar el mismo, en el año vigente con la debida justificación técnica y legal.

El campo de Proyecto incluido en Plan Operativo Anual (POP), aplica para los organizadores que han suscrito o renovado el Convenio Básico de Funcionamiento con la SETECI.

Firma de Representante y Sello de institución

Fecha:

Elaborado por:

## REPORTE DE GRADO DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS EJECUTADOS

AÑO 2014

<b>Nombre de la ONG:</b>	
<b>País de origen:</b>	

**1. Resumen de la Gestión de la ONG**

*(Describir en máximo 300 palabras Información básica de la gestión realizada por la organización y de los proyectos, programas y actividades en general)*

**2. Principales resultados obtenidos en la gestión general de la Organización**

*(Enumere y describa máximo cinco logros alcanzados de la gestión de la organización durante el 2014)*

**3. Seguimiento a la ejecución técnica y presupuestaria de programas y proyectos**

<b>Nombre del Proyecto 1:</b>			
<b>1. Detalle de los recursos de Cooperación Internacional No reembolsable</b>			
<b>Entidad/organismo de dónde provienen los recursos</b>	<b>Monto de cooperación internacional planificado del proyecto (A)</b>	<b>Monto de cooperación internacional desembolsado del proyecto (B)</b>	<b>% de ejecución presupuestaria de cooperación internacional del proyecto (B/A)</b>
<b>2. Detalle de los recursos de otras fuentes de financiamiento</b>			
<b>Entidad/organismo de dónde provienen los recursos</b>	<b>Monto de otras fuentes de financiamiento planificado del proyecto</b>	<b>Monto de otras fuentes de financiamiento desembolsado del proyecto</b>	<b>% de ejecución presupuestaria de otras fuentes de financiamiento del proyecto (B/A)</b>
<b>Metas Planteadas</b>	<b>Metas Alcanzadas</b>		<b>% de avance técnico</b>

<b>Nombre del Proyecto 2:</b>			
<b>1. Detalle de los recursos de Cooperación Internacional No reembolsable</b>			
<b>Entidad/organismo de donde provienen los recursos</b>	<b>Monto de cooperación internacional planificado del proyecto (A)</b>	<b>Monto de cooperación internacional desembolsado del proyecto (B)</b>	<b>% de ejecución presupuestaria de cooperación internacional del proyecto (B/A)</b>
<b>2. Detalle de los recursos de otras fuentes de financiamiento</b>			
<b>Entidad/organismo de donde provienen los recursos</b>	<b>Monto de otras fuentes de financiamiento planificado del proyecto</b>	<b>Monto de otras fuentes de financiamiento desembolsado del proyecto</b>	<b>% de ejecución presupuestaria de otras fuentes de financiamiento del proyecto (B/A)</b>
<b>Metas Planteadas</b>	<b>Metas Alcanzadas</b>		<b>% de avance técnico</b>

(Completar la información requerida en la matriz por cada uno de los proyectos de la organización)

#### 4. Resumen de fuentes de financiación y de gastos en el Ecuador:

##### FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA ONG EN EL ECUADOR

Entidad/organismo de donde provienen los recursos	Tipo de entidad de donde provienen los recursos	Monto US\$	Origen de los recursos (ecuatorianos o extranjeros)

*Nota: La sumatoria de las diversas fuentes de ingresos deberá corresponder al total de recursos obtenidos en el Ecuador por parte de la ONG para el año de cierre*

**COSTOS Y GASTOS TOTALES DE LA ONG EN EL ECUADOR**

<b>Rubro</b>	<b>Monto US\$</b>
Costos y Gastos Directos (Detallar todos los costos y gastos directos)	
Costos y Gastos Indirectos (Detallar todos los costos y gastos indirectos)	

Notas:

- El rubro de costos directos se refiere a los que tienen relación o aporte directo a los proyectos que tiene la ONG, por ejemplo personal asignado a proyectos, gastos de viaje de proyectos, investigaciones, etc.
- El rubro de costos indirectos incluye los gastos que permiten el funcionamiento operativo de la ONG, tales como servicios básicos, telecomunicaciones, arriendos, personal administrativo, etc.

**5. Resumen de la última Evaluación y Auditoría realizadas**

<b>Periodo de evaluación:</b>	
<b>Autores:</b>	
<b>Principales observaciones o hallazgos de la evaluación:</b>	
<b>Instrumentos utilizados:</b> (encuestas, focus group, trabajo de campo, etc.)	

Nota: Enviar como adjunto el Informe o Reporte de la última Evaluación con la que cuente la ONG, según el Plan propuesto a SETECI al momento de suscribir el convenio (*Aplica a las ONGs que tienen suscrito convenio con SETECI, no así a aquellas que tienen convenio con Cancillería*)

<b>Período de la última auditoría externa:</b>	
<b>Firma Auditora (Especificar si es local o internacional)</b>	
<b>Datos de contacto en la firma auditora (Nombre del contacto, teléfono, e-mail y dirección)</b>	
<b>Principales observaciones o hallazgos de la auditoría:</b>	
<b>Dictamen emitido</b> ( <i>limpio, con salvedades</i> )	

Nota: Enviar como adjunto el Informe o Reporte de la auditoría 2014 de la ONG.



## 6. Convenios específicos suscritos durante el año

Proyecto 1:.....

Convenio suscrito con	Período	Sector de intervención	Monto US\$

Proyecto 2:.....

Convenio suscrito con	Período	Sector de intervención	Monto US\$

(Completar la información requerida en la matriz por cada uno de los proyectos de la organización)

## 7. Estrategia de sostenibilidad implementada durante el año.

Proyecto 1:.....

Estrategia y mecanismos de sostenibilidad, a través del fortalecimiento de capacidades de actores locales:	Marque con una X si ha sido implementado por su ONG
<b>Transferencia de conocimientos:</b>	
Procesos de capacitación	
Procesos de sensibilización	
<b>Incorporación de la intervención en los procesos de actores locales:</b>	
Creación de modelos de gestión	
Creación de procesos y procedimientos	
Creación de empresas públicas	
Transferencia de propiedad intelectual de productos de investigación o de procesos de generación de conocimiento	
Transferencia de propiedad sobre bienes donados	
<b>Sistematización de la intervención:</b>	
Publicaciones y material informativo	
Material didáctico	
<b>Aseguramiento de la continuidad de los beneficios de la intervención:</b>	
Aseguramiento de la contraparte local a nivel técnico	
Aseguramiento de la contraparte local a nivel presupuestario	
Otras (describa cuál)	

(Completar la información requerida en la matriz por cada uno de los proyectos de la organización). Describa brevemente las estrategias y mecanismos señalados con una X que han sido implementados por la ONG

## 8. Conclusiones

*(Conclusiones generales de la información detallada en los puntos anteriores)*

---

Firma de Representante legal

**Nombre responsable de reporte de información:.....**

**Fecha:.....**

*El arriba firmante se responsabiliza de la veracidad, exactitud de la información y de las declaraciones incluidas en este documento, enmarcado en el principio de la buena fe; sin perjuicio de lo cual autoriza a la SETECI, a obtener aclaraciones e información adicional que crea pertinente.*